أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الإستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني

The Impact of Competitive Strategy on Enhancing Strategic Success in the Jordanian Telecommunications and Information Technology Sector

إعداد الطالبة

منار إبراهيم احمد فريحات

إشراف

أ.د.أكثم عبد المجيد الصرايرة

(أستاذ)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط - الأردن

2015/5/14

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2015/5/14

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الأستاذ الدكتور/ أكثم عبد المجيد الصرايرة، رئيساً. أستاذ، إدارة عامة/ سلوك تنظيمي.	....
الدكتور/ باسم محمد اللوزي، عضواً. .... أستاذ مشارك، أقتصاد مالي.	
الدكتور/ موفق دندن الخالدي، عضواً. أستاذ مشارك، أقتصاد إداري.	....
الدكتور/ "محمد اقبال" أحمد العجلوني، ممتحن خارجي. أستاذ مشارك، إدارة اعمال، جامعة الزيتونة.	....

تعهد وإقرار

أنا الطالبة (**منار إبراهيم أحمد فريحات**)، الموقعه أدناه أُقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان (**أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الإستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات**)، بإشراف (**الأستاذ الدكتور/ أكثم عبد المجيد الصرايرة**) من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: منار ابراهيم فريحات

التوقيع:

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار..
إلى من علمني العطاء بدون انتظار..
إلى من أحمل أسمه بكل افتخار..
.....والدي العزيز.....

إلى ملاكي في الحياة..
إلى الحنان والتفاني..
إلى بسمة الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
...... أمي الحبيبة......

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد..
إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..
إلى من عرفت معهم معنى الحياة
.... أخواني........

إلى الذي كان عوناً لي وقدم لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات،
إلى السيد **أمين خليفات**
إلى من زرعوا التفاؤل في دربي وكانو نوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي.

اهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد الله سبحانه أن وفقني إلى إعداد هذه الرسالة وأعانني على إتمامها؛

وأتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي في قسم إدارة الأعمال فـــي جامعـــة البلقاء التطبيقية وأخـــص بالذكر الأستاذ الدكتور الفاضل أكثم الصرايرة الذي تفضل بالإشراف على رســـالتي، كمـــا أتوجـــه بالشكر الموصول للـــدكتور فراس الشلبي الذي لم يبخل علي بعلم أو خبرة، ولا يفوتني أن أتوجه بالـــشكر للدكتور مشهور محارمة والدكتور مازن قطيشات الذين كانـــا نعـــم الناصـــح والمرشد طيلـــة فتـــرة الدراسة.

كما أتوجه بعظيم الشكر والامتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنـــة المناقـــشة علـــى تفـــضلهم بقبـــول مناقشة هذه الرسالة، وأتوجه بالشكر والتقدير....

إلى كل من أعطاني من وقته.... فقد وفر من وقتي

إلى كل من صبر على الأذى وتحمل المعاناة من أجلي.... فقد زاد ذلـــك من جلدي وصبري

إلى كل من ساعدني أو ساندني.... فقد سهل ذلك علي إتمام رسالتي

الباحثة

منار إبراهيم فريحات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الإستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني

إعداد الطالبة

منار إبراهيم احمد فريحات

بإشراف

أ. د. أكثم عبد المجيد الصرايرة

(أستاذ)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الاستراتيجي، وللتأكد من ذلك تم تطوير نموذج من أجل اختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، حيث تكونت المتغيرات المستقلة من الإستراتيجيات التنافسية والمكونة من (إستراتيجية الكلفة الأقل، وإستراتيجية التمايز، وإستراتيجية التركيز)، وتكون المتغير التابع من النجاح الاستراتيجي والمكون من (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، البيئة)، وتكون ميدان الدراسة من قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني، وتم أختيار مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) في الأفرع الرئيسية في شركات الاتصالات والمكونة من ثلاث شركات رئيسية وهي (زين، واورانج، أمنية)، باعتبار شركات الاتصالات هي الأكثر مساهمةً في القطاع، والأكثر تمثيلاً له، وبالرجوع إلى الشركات تبين أن هناك (390) إداري، وقامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من (40) فقرة موزعة على (7) أبعاد، وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معادلة كرونباخ الفا(Cronbach Alpa) وكانت معاملات ثبات الاستبانة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وقامت الباحثة باختبار فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار.

وتم توزيع (60) استبانة على كل من الشركات الثلاثة بمجموع (180) وتم استرداد (144) استبانة أي ما نسبته (80%) من أصل الموزع، وعند تـدقيق الاسـتبانات قامـت الباحثة باستبعاد استبانتين وذلك لعدم تعبئتهم من عينة الدراسة بشكل كامل، وبذلك يـصبح عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل (142) استبانة أي ما نسبته (98.6%) من أصـل المسترد.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كما يلي:

أن شركات الاتصالات الأردنية تطبق الإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية الكلفة الأقل، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز) بمستويات مرتفعة، وهذا يدل على أن شركات الاتصالات الأردنية تعي أهمية تطبيق الاستراتيجيات التنافسية، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى النجاح الإستراتيجي لشركات الاتصالات كان متوسطاً لمجمل الأبعاد ولم يكن بالشكل المطلوب، وأوضحت النتائج أن هناك ضعف في نظام الاستخبارات التنافسي وفي رصيد الذكاء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية.

وقد أوصت الدراسـة بضرورة بذل المزيد من الجهد في تنفيذ الاسـتراتيجيات التنافـسية (إستراتيجية الكلفة الأقل، وإستراتيجية التركيـز، إسـتراتيجية التمـايز) فـي شـركات الاتصالات ، والحاجة إلى بناء نظام معلومات متكامل (نظـام الاسـتخبارات التنافـسية) للتركيز على رغبات واحتياجات العملاء ، وتعزيز الاهتمام في الثقافة المنظميـة المتبعـة في شركات الاتصالات لتكون أساس في نجاح إستراتيجياتها، وإعادة النظـر فـي جميـع الضرائب المفروضة على القطاع، سواء الضرائب المباشرة أو غير المباشرة.

الكلمات الافتتاحية: الإستراتيجيات التنافسية، إستراتيجية الكلفـة الأقـل، إسـتراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز، النجاح الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، المـوارد البـشرية، ثقافة المنظمة، البيئة، الاستخبارات التنافسية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

(1-2) مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1-3) أهمية الدراسة

(1-4) أهداف الدراسة

(1-5) أنموذج الدراسة

(1-6) فرضيات الدراسة الخاصة بنموذج الدراسة

(1-7) حدود الدراسة

(1-8) محددات الدراسة

(1-9) التعريفات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة:

يعد قطاع تكنولوجيا المعلومات قطاعاً اقتصادياً مهماً ويوفر داعماً أساسياً للقطاعات الاقتصادية الأخرى، حيث يقوم القطاع بتنظيم خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة وفقاً للسياسة العامة المقررة، ويقوم أيضاً على تحديد الحد الأدنى لدرجة جودة الخدمة التي يلتزم المرخص لهم بتقديمها وحماية مصالح المستفيدين، وبالنسبة لأهميته في الاستثمار يساعد القطاع على تحفيز المنافسة بالاعتماد على عوامل السوق وتنظيمها بصورة تكفل فاعليتها، وعلى وضع واعتماد شروط ومعايير منح رخص وإدارة طيف ترددات الراديو وتنظيم استخدامه، وعلى تنظيم الدخول إلى شبكات الاتصالات وشروط الربط بينها، ووضع القواعد الفنية والمقاييس لربط أجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية، ولأغراض التنظيم والرقابة على هذا القطاع تم تأسيس هيئة لتنظيم قطاع الاتصالات كمؤسسة حكومية مستقلة تشرف وتنظم أعمال الشركات العاملة في القطاع، إلى جانب تركيز المهام الرئيسية للوزارة لتعمل على مستوى السياسات، بحيث تتكامل أدوار الجهات كافة لخلق بيئة تنافسية قادرة على النهوض بهذا القطاع الواعد والحيوي لتعزيز مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي والاستثمار المحلي والأجنبي (التقرير السنوي لجمعية إنتاج، 2014).

(1-2) مشكلة الدراسة واسئلتها:

شهدت السنوات الخمس الماضية ظهور العديد من التحديات والصعوبات التي أدت لإحداث تأثيرات كبيرة على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني وعلى القطاعات الأخرى، حيث ظهرت هذه التحديات نتيجة للمتغيرات المتسارعة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحلية والعالمية، ومنها زيادة الضريبة وارتفاع الأسعار، مما أوجد تحد كبير أمام هذا القطاع انعكس على تنافسيته وأدواره ومساهماته الاقتصادية والاجتماعية وعلى الإستراتيجيات المتبعة فيه(التقرير السنوي لهيئة تنظيم قطاع الاتصالات، 2014).

وظهرت مشكلة الدراسة من خلال تحليل الباحثة لواقع قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات اعتماداً على تقرير التنافسية العالمي لقطاع الاتصالات، حيث قامت الباحثة بعمل تحليل شامل للواقع التنافسي للقطاع في الأردن خلال الست سنوات الماضية، وتوضح من خلال التحليل أن هناك تراجع في تنافسية القطاع، كما تم تحليل دور قطاع الاتصالات في رفد الاقتصاد الأردني وتحليل ربحيته خلال نفس الفترة وتبين أن هناك تراجع واضح لوضع القطاع بشكل عام، وتم إدراج هذا التحليل في الملحق رقم (3) للاطلاع، وبناءً على هذا التحليل جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على قدرة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تأمين خدمات ذات كفاءة عالية وكلفة اقتصادية مقبولة لمستخدميه للوصول إلى تنافسيه عالية ونجاح للقطاع، حيث سعت هذه الدراسة إلى بحث وتحديد أثر الإستراتيجيات التنافسية المتبعة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني في تعزيز النجاح الإستراتيجي، وبذلك إيجاد تأطير لهذا الموضوع الذي لا تزال تفتقر إليه الأدبيات الإدارية.

وتكمن مشكلة الدراسة من توصيات الدراسات السابقة كدراسة (الكبيسي، 2012) التي أوصت بإجراء دراسات حول أثر تطبيق الإستراتيجيات التنافسية على نجاح أداء المنظمات، وكذلك دراسة (السكارنة، 2008) التي أوضحت أن شركات الاتصالات لا تهتم بأخذ المخاطرة والمبادرة في قيادة الكلفة، حيث أوصى بأن على شركات الاتصالات القيام بالتركيز على كافة الموارد التكنولوجية والبشرية والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية بما في ذلك تخفيض التكاليف، وذلك لضمان نجاح إستراتيجياتها.

ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية ومحاولة الإجابة عليها:

1) ما هي الإستراتيجيات التنافسية المتبعة في شركات الاتصالات الأردنية؟
2) ما هو مستوى تحقيق شركات الاتصالات الأردنية للنجاح الإستراتيجي؟
3) هل تؤثر الإستراتيجية التنافسية المتبعة في شركات الاتصالات الأردنية في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟

(3-1) أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

حيث تنبثق من أهمية الدور الذي يلعبه قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاقتصاد الوطني، سواء على صعيد الاقتصاد الوطني ككل ممثلاً بالناتج المحلي الإجمالي، أو على صعيد توفير فرص العمل، والدور الرئيسي الذي يلعبه هذا القطاع في تطوير العديد من القطاعات الاقتصادية والخدمية في المملكة، ودوره في رفد الميزانية العامة بالموارد اللازمة لتلبية متطلبات الخدمات الحكومية الأساسية المقدمة للمواطنين(التقرير السنوي لهيئة تنظيم قطاع الاتصالات، 2014)، كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية وحداثة متغيرات الدراسة في مجال عالم الأعمال، فالإستراتيجية التنافسية والنجاح الإستراتيجي لهما أثر ايجابي وفعال في جذب الزبائن الجدد والاحتفاظ بهم وتحقيق البقاء والاستمرار في الأسواق، هذا بالإضافة إلى قلة المواضيع التي تناولت الإستراتيجيات التنافسية وأثرها في النجاح الإستراتيجي، كما سعت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يثري المكتبة المحلية والعربية بالمفاهيم التسويقية المعاصرة التي تجد اهتماماً من قبل المنظمات المتقدمة.

الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية من نتائج الدراسات الميدانية التي قد تفيد أصحاب الاختصاص في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني، من خلال مقارنة نتائج الدراسة بالواقع الفعلي للإستراتيجيات التنافسية والنجاح الاستراتيجي، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا المجال، بالإضافة إلى أنها تلقي الضوء على أفضل الوسائل الحديثة لتحقيق النجاح الإستراتيجي من خلال الإستراتيجيات التنافسية التي تساهم في زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة ربحية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

(4-1) أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فأن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل ببيان أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الإستراتيجي، وذلك من خلال دراسة الوضع التنافسي لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني والإستراتيجيات التنافسية المتبعة فيه، ودراسة العوامل المحددة للنجاح الإستراتيجي، ومدى تحقيق قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني لهذه العوامل.

وفي ضوء هذا الهدف الرئيسي فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل بما يلي:

1. بيان الأدبيات المختلفة ذات الصلة بالإستراتيجيات التنافسية والنجاح الإستراتيجي.
2. بيان واقع الإستراتيجيات التنافسية المتبعة في شركات الاتصالات الأردنية.
3. بيان واقع النجاح الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية، وإلقاء الضوء على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قياس النجاح الإستراتيجي.
4. الوصول إلى نتائج حول أثر الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق النجاح الإستراتيجي.
5. تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تهيئة بيئة ملائمة تساعد على وضع سياسات داعمة، وشفافة وملائمة للمنافسة، ووضع اقتراحات لتعديل الأطر القانونية والتنظيمية لتوفر حوافز مناسبة للاستثمار.

(5-1) أنموذج الدراسة:

بناءً على مضمون مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، واعتماداً على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة.

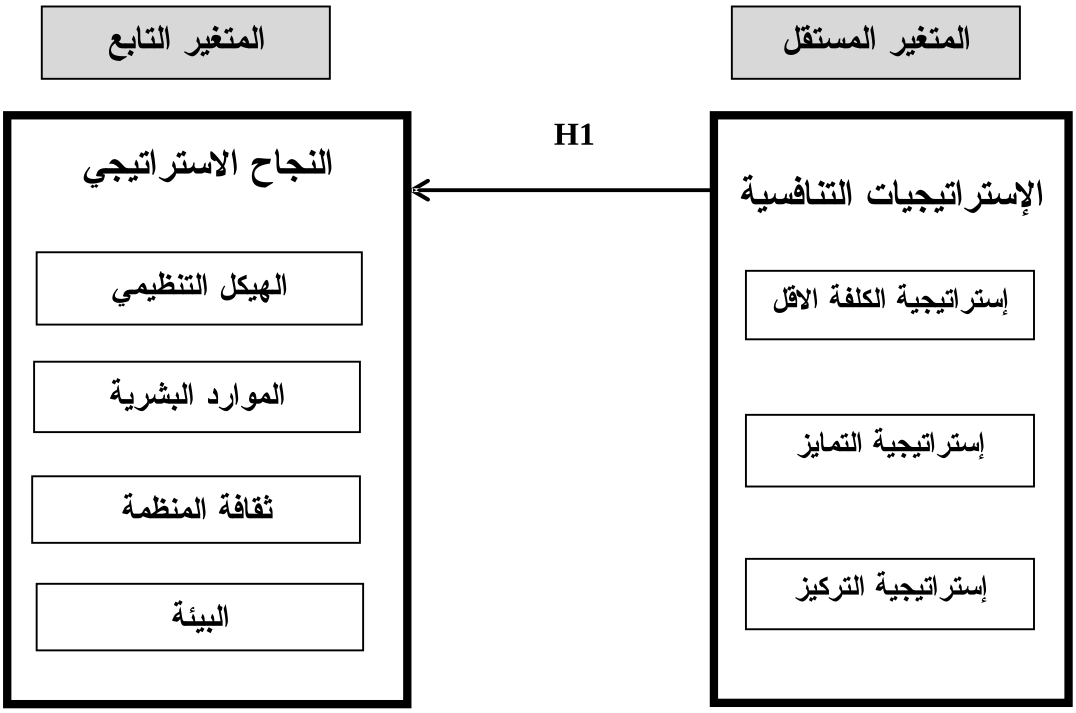
ويبين الشكل رقم (1-1) النموذج المستخدم في هذه الدراسة، ويشير إلى العلاقات المنطقية بين بعض متغيرات الدراسة، ويعبر عن مجموعة من الحلول التي تقترحها الباحثة للإجابة عن الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة الدراسة، ويمثل أنموذج الدراسة مجموعة من الفرضيات التي بينت استناداً إلى:

1. إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.
2. شمولية الأنموذج وإمكانية اختباره.
3. اتساق المتغيرات مع خصائص قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

وأعتمد ضمن هذا الأنموذج متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة، إذ عُدت الإستراتيجيات التنافسية متمثلة في (إستراتيجية الكلفة الأقل، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز) متغير مستقل وذلك بالرجوع إلى نموذج بورتر(Porter,1993) ودراسة (الساكت، 2009)، ويؤثر المتغير المستقل في تحقيق النجاح الإستراتيجي (المتغير التابع) والمُتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية في الإدارة وهي (الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، الموارد البشرية، البيئة)، وذلك بالرجوع إلى نموذج ماكنزي ودراسة (الحلالمة، 2009)، حيث تم دمج بعض المتغيرات للتناسب مع الدراسة الحالية والقطاع الذي تم اختياره.

وتنطلق مسوغات اختيار الأنموذج ووضعه بالصيغة التي هو عليها من:

1. المتغيرات التي احتواها الأنموذج معبرة عن اتفاق قسم كبير من الباحثين.
2. احتوت المتغيرات الرئيسية التي وردت في صيغة الأنموذج على متغيرات فرعية ذات أهمية كبيرة لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني.
3. المتغيرات متطابقة مع مؤشرات التنافسية الواردة في التقارير السنوية لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومناسب لطبيعة البيئة الأردنية.
4. القناعة التي توافرت لدى الباحثة بأهمية هذه المتغيرات.



الشكل (1-1) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

بالرجوع الى: نموذج بورتر(Porter,1993)، دراسة (الساكت، 2009)، دراسة (الحلالمة، 2009).

(6-1) فرضيات الدراسة الخاصة بنموذج الدراسة:

توافقاً مع أهداف الدراسة واختباراً لأنموذجها اعتمدت الدراسة في قياسها لهذا النموذج على الفرضيات التالية:

H1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية الكلفة الأقل، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) ، والنجاح الإستراتيجي (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، ثقافة المنظمة، البيئة).

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H1.1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية الكلفة الأقل والنجاح الإستراتيجي.

H1.2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التمايز والنجاح الإستراتيجي.

H1.3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التركيز والنجاح الإستراتيجي.

وقامت الباحثة بأضافة الفرضيات الفرعية التالية للتعمق أكثر في أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز عناصر النجاح الإستراتيجي (الهيكل التنتظيمي، الموارد البشرية، ثقافة المنظمة، البيئة):

H1.4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستراتيجيات التنافسية والهيكل التنظيمي.

H1.5 الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستراتيجيات التنافسية والموارد البشرية.

H1.6 الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستراتيجيات التنافسية وثقافة المنظمة.

H1.7 الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستراتيجيات التنافسية والبيئة.

(1-7) حدود الدراسة:

أ) الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددها (3) شركات هي زين واورانج وأمنية.

ب) الحدود الزمنية: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة وهي العام الجامعي (2014- 2015).

ج) الحدود البشرية: وتتمثل في العاملين في شركات الاتصالات في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) في الأفرع الرئيسية.

(1-8) محددات الدراسة

1. قلة الدراسات التي تناولت موضوع البحث وخصوصاً العربية منها، حيث لا يوجد دراسة -على حد علم الباحثة- حول الربط بين الاستراتيجيات التنافسية والنجاح الاستراتيجي.
2. ارتباط دقة النتائج بمدى تعاون أفراد العينة ودقة تقديراتهم الذاتية واستجابتهم للاستبانات الموزعة عليهم.

(9-1) التعريفات الإجرائية:

نورد التعريفات الآتية بناءً على أنموذج الدراسة والمتغير المستقل الإستراتيجيات التنافسية بأبعادها (إستراتيجية الكلفة الأقل، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز)، ومتغير الدراسة التابع النجاح الإستراتيجي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، ثقافة المنظمة، البيئة)، وذلك كما تم تناولها من وجهة نظر الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين المذكورة في الإطار النظري وبما يتناسب مع الدراسة الحلية ومع قطاع الدراسة المختار:

- **الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategy**: خطط طويلة الأجل تعبر عن الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تحقق الميزة التنافسية في السوق، حيث يتم تحليل بيئة الأعمال، والقوى التنافسية الموجودة فيه، ويتم من خلالها تحديد أهداف الشركة، وإتباع استراتيجيات تناسب وضعها من خلال التركيز أو التمايز أو تقليل الكلفة، وتم قياسه في الاستبانة من خلال الفقرات من (1) الى (12).
- **إستراتيجية الكلفة الأقل Cost Leadership Strategy**: وهي الإستراتيجية التي تضع الشركة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والرقابة الشديدة على التكلفة، ويتطلب ذلك وجود مهارات عالية وإشراف مكثف على الأيدي العاملة ووجود هيكل تنظيمي ذا مسؤولية محددة، وتم قياسه في الاستبانة من خلال الفقرات من (1) الى (5).
- **إستراتيجية التركيز Focus Strategy**: إستراتيجية تعتمد على اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق أو

العملاء، ويتطلب ذلك عمل دراسة دورية للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن، وتم قياسه في الاستبانة من خلال الفقرات من (6) الى (9).

- **إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy**: إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في القطاع وذات قيمة للمشتري أما بالسعر أو الجودة، ويتطلب ذلك جذب عمالة ذات مهارة عاليه وجذب الباحثين، والتنسيق الجيد بين الوظائف خاصة البحث والتطوير، ووجود قدرات بحثيه عالية ومواصفات مميزه للمنتج، وتم قياسه في الاستبانة من خلال الفقرات من (10) الى (12).
- **النجاح الإستراتيجي Strategic Success**: قدرة الشركة على تحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية لتحقيق ربحية تنافسية مستدامة لها، ولتساعدها على النمو والتكيف من خلال توفر بنية تحتية متطورة ووجود موارد بشرية مؤهلة ومختصة وقادرة على الإبداع، ومن خلال وجود هيكل تنظيمي واضح وافقي، وثقافة منظمية تحفيزية، وتم قياسه في الاستبانة من خلال الفقرات من (13) الى (40).
- **الموارد البشرية Human Resources**: يقصد بها مدى توفر موارد وكفاءات بشرية مدربة وقدرات ماهرة، ويندرج تحت هذا المحور العديد من العوامل الفرعية كمدى توفر العلماء والمهندسين وهجرة العقول، ومدى توفر البرامج التدريبية المؤهلة للعاملين، وتم قياسه في الاستبانة من خلال الفقرات من (13) الى (17).
- **الهيكل التنظيمي Structure**: هو عبارة عن نظام في بيئة العمل يوضح العلاقات بين الوحدات التنظيمية، ويحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة، ويتم من خلاله إدارة الشركة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وتم قياسه في الاستبانة من خلال الفقرات من (18) الى (22).

- **ثقافة المنظمة Organization Culture**: مجموعة الأفكار والقيم المشتركة والأنظمة الموجودة في بيئة العمل حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه القيم العدالة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، وجود شفافية ومشاركة في المعلومات، أما الأنظمة فتشمل وجود نظام للرقابة على الأداء، وأنظمة للتطوير ونظام واضح للسياسات والقوانين ونظام مكافآت تحفيزي، ونظام ذكاء إستراتيجي للحصول على المعلومات، وتم قياسه في الاستبانة من خلال الفقرات من (23) الى (32).
- **الذكاء الإستراتيجي Strategic Intelligence**: نظام إدارة المعلومات الداخلية للمنظمة والمعلومات الخارجية من خلال تحليل البيئة، ويساعد في اتخاذ القرارات،ويعتبر من أحد الأنظمة التي تمثل ثقافة المنظمة.
- **الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence**: برنامج أخلاقي يتكون من مجموعة من النشاطات التي تُستخدم لجمع وتحليل وإدارة المعلومات حول المنافسين والتطورات في البيئة التَسويقية لمساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويعتبر من أحد مصادر الذكاء الإستراتيجي، وتم قياسه في الاستبانة من خلال الفقرة (30).
- **البيئة Environment**: هي مجموعة التقنيات المستخدمة في بيئة العمل والتي تستخدم لتطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال ويعتمد على محورين فرعيين الأول هو محور بيئة البنية التحتية ويقيس مدى تأثير توفير بنية تحتية متطورة على انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والثاني هو محور

البيئة التشريعية والتنظيمية ويقيس مدى الأثر الذي يمكن تحدثه القوانين والأنظمة المطبقة على تطوير وتسهيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويندرج تحته العديد من العوامل كنوعية النظام القانون، ومدى وجود قيود على الأستثمار، وفعالية النظام الضريبي، وتم قياسه في الاستبانة من خلال الفقرات من (33) الى (40).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1) تمهيد

(2-2) الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

الدراسات باللغة العربية

الدراسات باللغة الانجليزية

التعليق على الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-3) الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإستراتيجيات التنافسية

المبحث الثاني: النجاح الإستراتيجي

المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية والنجاح الإستراتيجي

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) تمهيد

تشير الممارسات العالمية المثلى على أن مواجهة التحديات الناتجة عن ما يشهده العالم من تطورات ومستجدات متسارعة ومؤثرة على أسواق السلع والخدمات والمنافسة الشديدة فيها تستدعي تحول الشركات أو القطاعات من مفهوم العمل التقليدي الفردي إلى العمل المؤسسي الاحترافي، وأحد أهم علامات العمل المؤسسي هو وجود إستراتيجيات عمل محددة لهذه الشركات أو القطاعات تضمن من خلالها سير العمل بشكل منتظم لتحقيق أهدافها المستدامة على المدى الطويل، حيث تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتحاول باستمرار الوصول إلى مركز تنافسي وإستراتيجي مُميز يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء، وهذا يتطلب أن تمتلك الشركة رؤية واضحة، وأن تقوم بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية التي تؤثر في عملياتها وذلك للبدء في عملية التخطيط الإستراتيجي الذي يمكنها من صنع قرارات إستراتيجية فعالة تميزها عن غيرها، وذلك عن طريق اختيار أحد الإستراتيجيات التنافسية لحماية نفسها ولتحقيق أهدافها ولضمان موقعها التنافسي في السوق(تقرير وزارة الصناعة والتجارة، 2013).

ورغم أن العمل المؤسسي المبني على إستراتيجيات محددة أصبح ضرورة لكافة الشركات والقطاعات الاقتصادية بغض النظر عن طبيعتها، إلا أن أهميته أكبر وحتمية في حال قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والشركات العاملة فيه، حيث أن الثورة التقنية المُتسارعة التي شهدها العالم وما نتج عنها من تغيرات وتحديات وخاصة فيما يتعلق بحدة المنافسة الشديدة وضعت قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والشركات

العاملة فيه أمام تحديات كبيرة، وأضحى تحقيق أهداف القطاع وشركاته يرتبط بالقدرة على تحسين نوعية الخدمات وتقليل كلفتها واستحداث منتجات وخدمات جديدة إبداعية قادرة على مواكبة التغيرات العالمية.

ويمتاز قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتشابك والترابط والأثر الكبير والمتبادل بين مستوى أداء الشركات أو مدى تحقيقها للنجاح الإستراتيجي المطلوب، ومستوى أداء القطاع أو مدى تحقيق للنجاح الإستراتيجي المطلوب، وكل منها سواء الشركات أو القطاع ككل تحتاج إلى إستراتيجيات محددة لتحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة لبيان أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الإستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن متمثلاً بشركات الاتصالات.

ويتطلب تحليل موضوع البحث تحديد تعريف محدد ودقيق وقابل للقياس لمفهوم النجاح الإستراتيجي للشركات العاملة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد تم في الإطار النظري لموضوع الدراسة شرح العديد من التعاريف لمفهوم النجاح الإستراتيجي للشركات غالبيتها ركزت على موضوعي الكفاءة والفعالية والقدرة على تحقيق الأهداف واستدامة تحقيقها، والنمو والتكيف مع المتغيرات ومواكبتها.

(2-2) الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.

قبل عرض الدراسات السابقة يجب الإشارة إلى أن هناك دراسات عديدة أجريت على الإستراتيجيات التنافسية وأثرها على المؤسسات، كما أن هناك دراسات تمت حول النجاح الإستراتيجي بشكل عام، بالإضافة إلى العديد من التقارير والدراسات حول واقع ومؤشرات التنافسية في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، لكن لا يوجد دراسات وجدت عن علاقة وأثر الإستراتيجيات التنافسية في النجاح الإستراتيجي بشكل مباشر – على حد علم الباحثة-، لذلك سيتم في هذه الدراسة استعراض أثر الإستراتيجيات التنافسية على النجاح الإستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني.

(2–2–1) الدراسات باللغة العربية:

أولاً: دراسة (الزواهرة، 2012) بعنوان "أثر الإستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقي: دراسة عينة من الفنادق فئة الخمسة والأربعة نجوم في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقي، ولمعرفة المتغيرات التي قد تؤثر على الأداء الفندقي وفق متغيرات السوق، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء التنفيذيين ومساعديهم ورؤساء الأقسام المعنية ومساعديهم في فنادق خمسة وأربعة نجوم في المملكة في الأقسام المعنية بموضوع الدراسة، حيث تم اخذ عينة طبقية من الفنادق في المملكة والتي بلغ عددها (44) فندق وبمعدل (7-10) أفراد من المديرين التنفيذيين ومساعديهم ورؤساء الأقسام المعنية بموضوع الدراسة، وكان عدد الاستبانات (330) استبانة، تكونت من (38) فقرة موزعة على (8) أبعاد هي: إستراتيجية الكلفة الأقل، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز، التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، الأداء المالي، الأداء الغير مالي.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج وهي:

- إن إستراتيجية الكلفة المنخفضة والتمايز في الفنادق في الأردن مرتفعة، بينما إستراتيجية التركيز متوسطة.
- إن مستوى أهمية التوجه بالزبائن والمنافسين والتكامل الوظيفي في الفنادق في الأردن مرتفعة.
- إن الأداء المالي وغير المالي في الفنادق في الأردن متوسط.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات التسويق(الكلفة الأقل، التمايز، التركيز) على الأداء المالي للفنادق في الأردن.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات التسويق التنافسية (الكلفة الأقل، التمايز، التركيز) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن.

واعتماداً على هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة التأكيد على دور الإستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي وغير المالي للفنادق، عن طريق تقديم خدمات بسعر مناسب ومميز، وبناء سمعة للفندق والتركيز على خدمة خاصة به واستهداف سوق معين، وعلى ضرورة مراقبة التطورات في مجال المعلومات وقواعد البيانات التسويقية لزيادة كفاءة الفنادق وتحسين الأداء، وإلى زيادة استخدام نظام الاستخبارات التسويقية للاستفادة من البيانات من خلال تخصيص دائرة مستقلة خاصة بالمعلومات وتدريب الموظفين.

ثانياً: دراسة (دحبور، 2010) بعنوان "دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية: دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية ".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية من خلال:

- تحديد طبيعة وحجم المعرفة السوقية إلي يمتلكها العاملون في الإدارة في الجامعات الخاصة الأردنية حول الطلبة والمنافسين.
- معرفة أثر المعرفة السوقية للإدارة على تحديد الإستراتيجيات التنافسية.
- معرفة المزايا التنافسية التي تسعى الجامعات الخاصة للوصول إليها من خلال الإستراتيجيات التنافسية.
- تقييم المزايا التنافسية التي حققتها الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر الطلاب.

وتمثلت العينة من (7) جامعات خاصة أردنية، حيث تم أخذ عينتين من الأفراد الأولى كانت خاصة بالإداريين شملت (150) إداري، حيث تم الحصول على البيانات من خلال استبانة شملت المعرفة بسوق الطلبة والمنافس، ومدى تطبيق الجامعات إلى إستراتيجية قيادة الكلفة الأقل، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز، أما العينة الثانية فقد شملت طلبة كلية الأعمال وتكونت من (450) طالباً، وتم الحصول على البيانات من خلال استبانة ثانية شملت المزايا التنافسية المتحققة لدى الطلبة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أهمية للمعرفة السوقية (الطلبة، المنافسين) في تحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي، ويجب التحقق من وصول هذه المزايا للطلبة، حيث اتبعت جامعة عمان الأهلية إستراتيجية التمايز بالخدمة التكميلية، أما جامعة العلوم التطبيقية فقد أتبعت إستراتيجية التمايز بالخدمة الجوهرية، وجامعة الزيتونة أتبعت إستراتيجية الكلفة الأقل، بينما أتبعت جامعة البترا إستراتيجية الكلفة الأقل والتركيز على شريحة سوقية محددة، وجامعة الإسراء أتبعت إستراتيجية الكلفة الأقل، وجامعة الشرق الأوسط فقد أتبعت إستراتيجية التركيز وإستراتيجية التمايز بالمحيط

المادي، وأخيراً جامعة عمان للدراسات العليا أتبعت إستراتيجية التركيز على شريحة سوقية محددة.

وأوصى الباحث بضرورة التركيز على إستراتيجية التمايز بالخدمة التعليمية الجوهرية والإنفاق على البحث العلمي وخدمة المجتمع، والى ضرورة الاهتمام بنظام معلومات تسويقي يزود العاملين بالمعلومات عن السوق لتحقيق المزايا التنافسية.

ثالثاً: دراسة (الحلالمة، 2009) بعنوان "رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي: دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل رأس المال الفكري ومعرفة علاقته بالنجاح الإستراتيجي من خلال تعريفه والوقوف على عناصره وطريقة قياسه، وتوضيح مفهوم النجاح التنظيمي وأهميته، بالإضافة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على أسباب نجاح مؤسسات الأعمال، حيث ظهرت مشكلة الدراسة بسبب تغير مفهوم النجاح في الوقت الحالي من اعتماده على المنتج أو الإدارة إلى الاعتماد على المعرفة، وتحاول هذه الدراسة قياس واثبات ذلك ومعرفة الأسباب وراء العلاقة بين المتغيرين من جهة أخرى، وظهرت أهمية الدراسة من خلال توضيح الإطار النظري لرأس المال المعرفي والنجاح الإستراتيجي، وتوضيح طرق قياس ومعرفة العلاقة بينهم، حيث عرف الباحث أسباب النجاح الإستراتيجي بأنه مجموعة الأسباب التي ينتج عنها تحقيق التميز والريادة وبالتالي زيادة العوائد والنمو والاستمرار من خلال الاعتماد على (إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم أفقي، مواهب محورية، قياده عادله، ابتكار مستمر، صفقات متكررة).

وتم تطبيق الدراسة على بعض شركات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية، حيث أنها شركات معروفة بالنجاح في جميع الجوانب التالية (المنتجات،

والشهرة، والعلامات التجارية، وفكرية الأصول)، وقد تم اختيار عدد من الشركات كعينة للدراسة، وجاءت الدراسة في الاستنتاجات التالية:

- هناك ارتفاع في رأس المال المعرفي للشركات المدروسة، ويعود ذلك إلى وجود مستوى تعليمي عالي بالإضافة إلى طريقة اختيار الموظفين.
- وجود ارتفاع في مستوى النجاح الإستراتيجي حيث كان هناك اهتمام كبير بتحديد الإستراتيجية ووضوحها وبالتنظيم الأفقي.
- وجود قناعة لدى الإدارة في تطوير برامج تدريبية تلاؤم احتياجاتها وتؤدي إلى تحسين صورتها.
- تساهم ثقافة الابتكار بشكل كبير برضا الموظفين وشعورهم بالانتماء والولاء.
- هناك علاقة ذات مغزى بين رأس المال الفكري ونجاح الإستراتيجية عند اثنين من المتغيرات الرئيسية.
- هناك علاقة أساسية بين الأبعاد الأربعة لرأس المال الفكري والأبعاد الثمانية للنجاح.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها:

- تكثيف الجهود لجذب والحفاظ على تلك المعرفة العلمية والتقنية من خلال منح المكافآت والحوافز المالية المتميزة، والتركيز على نوعية وكمية البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات الشركة.
- إمداد العملاء بالمعلومات الكافية والواضحة حول ما هو جديد من الخدمات من خلال الإعلانات ومن البيع الشخصي.
- ضرورة استمرارية التركيز على جودة الخدمات وتقديمها بأسعار مناسبة للزبائن الذين تختلف مستويات دخولهم مما يشجعهم على الولاء لها.

- أوصى الباحث باختبار مقياس هذه الدراسة على شركات أخرى في البيئة الأردنية، وضرورة إيجاد متغيرات أخرى.
- تشجيع الإدارات العليا لهذه الشركات بالقيام بدراسات عن طريق الأبحاث السوقية.
- ضرورة تكثيف الجهود في استقطاب والاحتفاظ بالموظفين الذين يمتازون بالمعرفة العلمية والفنية وذلك عن طريق منحهم مكافآت ومحفزات.
- ضرورة التركيز على البرامج التدريبية وجودتها وتطويرها بما يناسب احتياجات الموظفين والسوق.
- الاهتمام بالأفكار الإبداعية وتطبيقها لتشجيع روح الإبداع.

رابعاً: دراسة (العزاوي، 2008) بعنوان "أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الإستراتيجي في قوة عدد من قرارات عمليات الخدمة، ودراسة مستوى النجاح الإستراتيجي في عدد من المنظمات المعرفية، ثم فحص أثر العلاقة التي يحققها مع تلك القرارات في مستوى هذا النجاح، وذلك لحث المنظمات على إعادة النظر في آليات صياغة إستراتيجياتها وتوظيف ما تمتلكه من ذكاء إستراتيجي في صناعة قرارات عمليات فاعلة تحقق لها النجاح الإستراتيجي.

شملت الدراسة (9) كليات تابعة لجامعة بغداد، أما بيانات الدراسة فجمعت من (80) رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات باعتماد الاستبانة التي اشتملت على (116) فقرة، واستعين في (المقابلات الشخصية، والمشاهدات الميدانية، والوثائق والسجلات الرسمية) كأدوات مساعدة في جمعها.

ومن أبرز استنتاجات الدراسة ما يلي:

- محدودية رصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة، ووجود ضعف في بعض مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي الذي تعتد به هذه الكليات، في تهيئة المعلومات لصناع قرارات عملياتها في الوقت المناسب، فضلاً عن محدودية تجسيدها لمتغيرات البيئة.
- إن فاعلية قرارات عمليات الخدمة في الكليات قيد الدراسة لا ينفي بعض جوانب القصور التي تعانيها مثل (عدم وجود خدمات للإنترنت، والتزام الكثير من تدريس الكليات بالقواعد القديمة لمهنة التدريس).
- تحقيق مستوى جيد من النجاح الإستراتيجي في الكليات المبحوثة، بدلالة قدرتها على البقاء في ميدان المنافسة، والتكيف، والنمو.

وخرجت الدراسة بجملة توصيات من أهمها وجوب الارتقاء برصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة، وحثها على توظيف عناصره في أداء مهام مجالسها بمستوى الطموح، وضرورة إيجاد عمادات تلتزم بالإبداع في الاهتمام برأس المال البشري العامل بما يضمن النجاح الإستراتيجي لتلك الكليات.

خامساً: دراسة (سليمان، 2007) بعنوان "مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين نظم المعلومات الإدارية المتمثل في (الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والموارد البشرية) واستراتيجيات الأعمال التنافسية المتمثلة في (قيادة الكلفة الأقل، التمايز، التركيز) والكشف عن العناصر

الواجب توافرها لتحسين التوافق بينهما، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن وبلغ عددها (84)، واستخدمت استبانة تعتمد على الدراسات السابقة وتكونت العينة من المدراء العامين ونوابهم ورؤساء الأقسام.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بان توافق نظم المعلومات الإدارية مع الإستراتيجيات التنافسية سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة المبيعات والربحية، وأن وضوح الإستراتيجيات التنافسية والالتزام بها، وزيادة الاتصال الفعال والتعاون وزيادة المعرفة، ووضع رؤيا للمنظمة، تعتبر من أهم عناصر تحقيق التوافق الإستراتيجي.

سادساً: دراسة (المحاسنة، 2007) بعنوان "تكنولوجيا قواعد البيانات وأثرها في اختيار الإستراتيجية التنافسية لشركات الدواء الأردني"

هدفت الدراسة إلى دراسة أنواع تكنولوجيا قواعد البيانات ومعرفة مستوى تطبيقها في شركات الدواء الأردنية، بالإضافة إلى تحديد نوع الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة، والى تحليل أثر تكنولوجيا قواعد البيانات على اختيار الإستراتيجية التنافسية في شركات الدواء الأردنية، ويهدف هذا النموذج إلى تحديد العلاقات الجزئية بين المتغيرات الرئيسة للدراسة، ومن ثم تحديد العلاقات الكلية بين هذه المتغيرات، حيث ظهرت مشكلة الدراسة بسبب قلة استخدام وتطبيق تكنولوجيا قواعد البيانات في شركات الدواء الأردنية.

أما نموذج الدراسة فتكون من المتغير المستقل ممثلاً بتكنولوجيا قواعد البيانات وشمل (26) فقرة وعلى الإستراتيجية التنافسية كمتغير تابع وشملت (20) فقرة، وكان نوع المقياس لكافة الفقرات هو مقياس نوعي، حيث تم عمل مسح شامل لكافة شركات الدواء الأردنية ، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الدواء الأردنية والمسجلة في وزارة الصحة وعددها (16) شركة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن المدراء حيث تم توزيع (5)

استبانات على (5) مديرين من مدراء إنتاج وتسويق وتكنولوجيا معلومات وبحث وتطوير وموارد بشرية ومدير مالي وضابط جوده وعمليات في كل شركة، تم استرجاع (67) استبان من أصل (80) بنسبة (84%) من الأفراد العاملين، واستخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات معهم.

وتم الحصول على النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين تكنولوجيا قواعد البيانات واختيار الإستراتيجية التنافسية.
- تتوافر أدوات تكنولوجيا قواعد البيانات في شركات الدواء الأردنية حيث تمتلك الشركات المبحوثة أجهزه وقواعد بيانات عن العوامل البيئية الخارجة وعن العوامل البيئية الداخلية.
- قلة حجم التدريب والتطوير لتكنولوجيا قواعد البيانات وذلك بسبب ارتفاع التكاليف.
- إن استخدام الإستراتيجيات التنافسية واختياراها يعتمد على الوضع التنافسي للشركة.
- تعتبر كافة الموارد مهمة بالنسبة للشركة وان توافرها واستخدامها بكفاءة وفعالية سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

واعتماداً على هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة العمل على تحديد وضع مناسب لدائرة تكنولوجيا المعلومات في الهيكل التنظيمي للشركة ودعمها بكافة الموارد اللازمة وضرورة العمل على بناء نظام معلومات متكامل في الشركة وذلك بهدف إجراء المسح البيئي لبيئة الشركة والحصول على المعلومات البيئية الداخلية والخارجية بالإضافة إلى ضرورة تقوية العلاقة بين تكنولوجيا قواعد البيانات وعملية اختيار الإستراتيجية التنافسية.

(2-2–2) الدراسات باللغة الأجنبية:

أولاً: دراسة (Alsoboa, S. & Aldehayyat, S., 2013) بعنوان

"The Impact of Competitive Business Strategies on Managerial Accounting Techniques: A Study of Jordanian Public Industrial Companies".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير اعتماد الإستراتيجيات التنافسية على استخدام تقنيات المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية الأردنية الرسمية، وتم جمع البيانات عن طريق إجراء مسح (95) شركة صناعية رسمية، حيث أظهرت النتائج أن إستراتيجية الكلفة الأقل كان لها تأثير كبير على استخدام حساب التكاليف على أساس النشاط وعلى عملية إعادة هندسة الأعمال، أما إستراتيجية التمايز كان لها تأثير كبير على استخدام التكاليف على أساس النشاط والتكاليف المستهدفة وعلى نشاط الإدارة، بينما كان لإستراتيجية التركيز تأثير كبير على نشاط الإدارة، وأوصت الدراسة إن على الشركات الصناعية الأردنية العامة أن تواصل الاعتماد على تقنيات المحاسبة الإدارية الحديثة وتنويع الإستراتيجيات قدر الإمكان.

ثانياً: دراسة (Ling, Q. & Mowen, M., 2013) بعنوان

"Competitive Strategy and Voluntary Environmental Disclosure: Evidence from the Chemical Industry".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية للشركات والإفصاح البيئي، وقد تم اختبار إستراتيجيتين تنافسيتين هما: الاستثمار في صورة العلامة التجارية، والاستثمار في البحث والتطوير(R & D)، حيث تم أخذ عينة من الشركات في الصناعة الكيميائية.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن الشركات التي تتبع هاتين الإستراتيجيتين ترتبط بشكل أكبر مع الكشف البيئي من الشركات الكيميائية التي لا تتبعها، وأن الشركات التي

تهتم في الاستثمار بصورة العلامة التجارية تميل إلى الكشف البيئي أكثر عندما يكون الأداء البيئي الفعلي منخفض بينما شركات الاستثمار في مجال البحث والتطوير تميل إلى الكشف أكثر عندما يكون الأداء البيئي مرتفع، وأوصى الباحث عند محاولة تفسير الإفصاح البيئي بأن يكون أصحاب المصلحة على دراية بإستراتيجية الشركة بحيث يساعدهم ذلك في تعديل تقييمهم عن الأداء البيئي.

ثالثاً: دراسة (Brian, L., 2013) بعنوان

"Updating a classic formula for strategic success: focus, alignment, repeatability and leadership".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية المواقع الإستراتيجية (التصميم، المنهجية، النهج)، وتحديد صيغة كلاسيكية لنجاح الإستراتيجية من خلال التركيز، المحاذاة، التكرار، والقيادة.

ومن أحد الاستنتاجات الرئيسية لهذه الدراسة إن معظم الشركات التي حصلت على مستوى متواضع من النمو المربح على مدى العقد الماضي قد فعلت ذلك عن طريق تكرار نموذج يمكن التعرف عليه بسهولة، وكانت احد أهم التوصيات التي اقترحها الباحث في هذه الدراسة؛ أن على الشركات الاهتمام بالموقع الإستراتيجي الفعال حيث انه مقنع اقتصادياً وعاطفياً ويُمكن الإدارة من التواصل مع جميع أنحاء الشركة بطريقة واضحة، ونشطه وممكنة.

رابعاً: دراسة (Gao, Z. & Yoshida, S., 2013) بعنوان

"Analysis on Industrial Structure and Competitive Strategies in Liner Shipping Industry".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث الاتجاهات في صناعة النقل البحري على الخطوط المنتظمة، وتحليل الهيكل الصناعي من خلال قوى التحليل الخمس، حيث أن شركات

صناعة النقل البحري قامت بإتباع استراتيجيات تنافسية واضحة من اجل البقاء وذلك بسبب الزيادة في الضغط من التهديدات الخارجية الغير متوقعة والغير مؤكد في السوق، ومن خلال تحليل الباحث للقوى التنافسية الخمسة لمايكل بورت استنتج الباحث بأن المنافسة الحالية وقوة المشترين تظهر بشكل كبير نسبياً في صناعة النقل البحري على الخطوط المنتظمة، وتم اقتراح سبعة استراتيجيات تنافسية لشركات الشحن عن طريق الخطوط الملاحية المنتظمة مع مراعاة القوات الحرجة والاتجاه صناعة النقل البحري.

خامساً: دراسة (Wanto, Hary, S. & Suryasaputra, R., 2012) بعنوان

“The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning towards the Competitive Strategy and Company Performance”.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر كل من ثقافة المنظمة وتعلم المنظمة على الإستراتيجيات التنافسية وعلى أداء الشركة، بحيث تم دراسة (615) شخص من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، وكان احد أهداف هذا البحث هو تطبيق البحوث الاستكشافية مع ثقافة المنظمة وتعلم المنظمة، واعتبرت الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية الشركة من متغيرات البحث، وأظهرت نتائج هذا البحث أن ثقافة المنظمة وتعلم المنظمة لهما تأثير كبير في إستراتيجية الشركة التنافسية ولكن لم يكن لديهما تأثير كبير تجاه أداء الشركة.

سادساً: دراسة (Yinan, Q. & Xiande, Z. & Chwen Sh., 2011)

“The Impact of Competitive Strategy and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty”.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقات بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد، وأداء الأعمال أثناء دراسة أثر العامل المتوسط (عدم اليقين البيئي)، وتم جمع (604) استبان من ثلاث مدن في الصين، وأظهرت النتائج الإحصائية أثر كبير للبيئة

الخارجية على العلاقات بين الإستراتيجية التنافسية، وإستراتيجية سلسلة التوريد، وأداء الأعمال، وأن الشركات التي تركز في المقام الأول على إستراتيجية التمايز تمتاز بسلسلة التوريد مرنة، بينما تميل الشركات إلى تنفيذ إستراتيجية الكلفة الأقل عندما تكون سلسلة التوريد هزيلة، وتركز البيئات المتقلبة على إستراتيجية المرونة اكبر من البيئات المستقرة، ويمكن أن تعتمد الشركات إما على الإستراتيجيات المرنة أو الهزيلة أو كليهما، وهذا يتوقف على طبيعة البيئة.

سابعاً: دراسة (Daniel & Miruna, 2011) بعنوان

"Modelling the Strategic Success Factors of the Romanian ICT based Companies".

هدفت هذه الدراسة إلى استنتاج عوامل التفريق المنبثقة عن الإستراتيجيات التنافسية للشركات، من أجل التمييز بين أداء الشركات الناجحة والشركات الفاشلة، وإلى التعرف على المزيد من المتغيرات في القطاعات الفرعية التي يمكن أن تعزز النجاح في البعد الإستراتيجي، واعتمدت الدراسة على البحث في سجلات لوحة البطاقات الغير متوازن لمجموعة من (68000) سجل في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رومانيا من أجل تقييم الأداء، وخلص تحليل الدراسة أن صافي رأس المال العامل، ومجموع الموجودات، والدوران، ومجموع حقوق المالكين ونتيجة (الربح و/أو الخسارة) كانت لها تأثير كبير على البقاء طويل الأمد للشركات، في حين أن المتغيرات الأخرى، مثل الديون طويلة الأجل وعدد العاملين ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية على البقاء طويل الأمد للشركات.

(2-2–3) التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال اطلاع الباحثة على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وما خرجت من توصيات حول الإستراتيجيات التنافسية والنجاح الإستراتيجي أن اغلب الدراسات كانت دراسات تطبيقية، وقد خرجت الباحثة بالنقاط التالية التي تناقش أهم ما جاءت به الدراسات السابقة من نتائج:

- إن توافق نظم المعلومات الإدارية مع الإستراتيجيات التنافسية سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة المبيعات والربحية.
- يعتبر وضوح الإستراتيجيات التنافسية والالتزام بها، وزيادة الاتصال الفعال والتعاون وزيادة المعرفة، ووضع رؤيا للمنظمة من أهم عناصر تحقيق النجاح الإستراتيجي.
- يوجد أهمية للمعرفة السوقية في تحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي وأن تكنولوجيا قواعد البيانات تدعم عملية اختيار الإستراتيجيات التنافسية.
- أن هناك أثر لإستراتيجيات التسويق (الكلفة الأقل، التمايز، التركيز) على أداء المنظمات والذي يعتبر مقياس للنجاح الإستراتيجي.
- إن استخدام الإستراتيجيات التنافسية واختياراها يعتمد على الوضع التنافسي للشركة.
- إن كافة الموارد تعتبر مهمة بالنسبة للشركة، وإن توافرها واستخدامها بكفاءة وفعالية سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعتبر تكنولوجيا قواعد البيانات من أهم هذه الموارد.
- أن هناك ضعف في رصيد الذكاء الإستراتيجي وفي مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي في بعض المنظمات.

- أن هناك ارتفاع في مستوى النجاح الإستراتيجي في المنظمات التي لديها اهتمام كبير بتحديد الإستراتيجية ووضوحها وبالتنظيم الأفقي والتي تحوي رأس مال معرفي.
- أن هناك قناعة لدى الإدارات في تطوير برامج تدريبية تلاءم احتياجاتها وتؤدي إلى تحسين صورتها لتحقيق النجاح الإستراتيجي.
- أن هناك علاقة بين رأس المال الفكري ونجاح الإستراتيجية.

وأتفق أغلب الباحثين على التوصيات التالية:

- ضرورة العمل على بناء نظام معلومات متكامل في الشركات وذلك بهدف إجراء المسح البيئي لبيئة المنظمة والحصول على المعلومات البيئية الداخلية والخارجية بالإضافة إلى ضرورة تقوية العلاقة بين تكنولوجيا قواعد البيانات وعملية اختيار الإستراتيجية التنافسية، وزيادة استخدام نظام الاستخبارات التسويقية للاستفادة من البيانات من خلال تخصيص دائرة مستقلة لذلك.
- ضرورة التركيز على البرامج التدريبية وجودتها وتطويرها بما يناسب احتياجات الموظفين والسوق.
- الاهتمام بالأفكار الإبداعية وتطبيقها لتشجيع روح الإبداع والتأكيد على استخدام التقنية الحديثة.
- وأوصى مجموعة من الباحثين باختبار مقياس دراستهم في النجاح الإستراتيجي على شركات أخرى في البيئة الأردنية، وضرورة إيجاد متغيرات أخرى.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتطبيق مقاييس النجاح الإستراتيجي على قطاع أخر في الأردن وهو قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وإضافة وتعديل بعض المؤشرات وذلك حسب طبيعة القطاع وبشكل يجعل المؤشرات أشمل من الدراسات السابقة.

(2-2–4) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن معظم الدراسات السابقة الخاصة في النجاح الإستراتيجي كانت تركز في مجملها على قطاع البنوك، قطاع صناعة الأدوية، الفنادق، لكنها لم تـدرس قطـاع الاتـصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث يعد هذا القطاع من أهم القطاعات حيوية ونـشاطا، الأمـر الذي كان حافزاً نحو ضرورة تسليط الضوء على مدى تبني الإستراتيجيات التنافسية مـن قبل شركات الاتصالات على وجه التحديد وهو ما أغفلته الدراسات السابقة تحديـداً فـي البيئة الأردنية.

كما حاولت الدراسة الحالية اختبار أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجـاح الإستراتيجي بحيث لا يوجد دراسات تطرقت لربط المتغيرين معاً – علـى حـسب علـم الباحثة – وبناءً على ذلك تم تطوير نموذج جديد يـربط بـين الإسـتراتيجيات التنافـسية والنجاح الإستراتيجي وتم اعتماد مجموعة من المؤشرات لقياس النجاح الإستراتيجي مـن ضمنها الهيكل التنظيمي والموارد البشرية وثقافة المنظمة والبيئة متمثلة بالبيئة التـشريعية وبيئة البنية التحتية.

بالاضافة الى أن متغيرات الدراسة جائت مناسبة للدراسات السابقة وملائمة للبيئة الأردنية بشكل خاص، حيث تم الاعتماد على تقرير التنافسية العالمي لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في وضع هذه المؤشرات.

كما احتوت هذه الدارسة على تحليل مفصل عن واقع قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن ودور هذا القطاع في رفد الاقتصاد الأردني لغايات تحديد مشاكل القطاع وبالتالي تحديد مشكلة البحث وكان هذا التحليل من عمل الباحثة من خلال الإطلاع على التقارير وتم أرفاقه في الدراسة.

(2-3)الإطار النظري للدراسة

(2-3-1)المبحث الأول: الإستراتيجيات التنافسية.

تواجه الإدارة مجموعة من التحديات ناتجة عن التغيير الكمي والنوعي والمتسارع في بيئة الأعمال وفي البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ففي ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والمنافسة الشديدة تحتاج المنظمات إلى تحويل جوانب القوة والضعف إلى مزايا عن طريق اختيار إستراتيجيات تنافسية وذلك لحماية نفسها ولتحديد مركزها الإستراتيجي ولضمان موقعها التنافسي في السوق، وتؤثر التنافسية بشكل كبير على نجاح وبقاء المنظمات وتعزيز المناخ التنافسي، ونظراً لأهمية التنافسية كان لا بد من إيجاد تعريف واضح لها كونه يساعد في تحديد جوانب التنافسية وكيفية قياسها وكيفية بناء مؤشرات القياس، وكان لا بد أيضا من التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وللتعمق أكثر سيتم في هذا المبحث التطرق إلى عدة أمور كما يلي:

- التنافسية
- الإدارة الإستراتيجية
- الإستراتيجيات التنافسية

أولاً: التنافسية.

مفهوم المنافسة والتنافسية.

لقد تعددت المفاهيم والآراء حول مفهوم المنافسة حيث عُرفت المنافسة على أنها المواجهة بين الاقتصاديين لتحديد أسعار السلع وتبادلها ولتقديم الخدمات، وذلك ضمن شروط السوق (Kotler, 2000)، وتعرف المنافسة أيضاً على أنها الازدحام بين المنظمات التي تسعى إلى تحقيق نفس الأهداف عن طريق الابتكار أو السعر من اجل جذب العملاء وتقوم المنافسة على تحسين مستوى معيشة المستهلكين (مسن، 2001).

وللمنافسة عدة أنواع وذلك حسب طريقتها، فهناك المنافسة السعرية التي تركز على كسب حصص أكبر في السوق عن طريق خفض الأسعار (عبد الرحمن، 1999)، وهناك المنافسة غير سعرية والتي تركز على الإعلانات والترويج للخدمات ذات الجودة العالية بهدف الوصول إلى راحة العملاء (عبد الحميد، 2002).

وحديثاً ظهر مفهوم التنافسية حيث كان أول ظهور له خلال الفترة (1981-1987)، وزاد الاهتمام بشكل اكبر بهذا المفهوم مع بداية التسعينات بسبب ظهور النظام الاقتصادي العالمي الجديد وبسبب ظاهرة العولمة، ويرتبط مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى منها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، ففي بداية السبعينيات كانت ترتبط التنافسية بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت في الثمانينات بالسياسة الصناعية، وفي التسعينات أصبحت ترتبط بالسياسة التكنولوجية للدول، وحالياً يُعنى بمفهوم التنافسية على أنه قدرة الدولة على رفع مستويات معيشة مواطنيها (الطيب، 2005)، وقامت عدة جهات ومنظمات إقليمية ودولية بتعريف التنافسية وتحديد مفهومها عن طريق بناء مؤشرات لقياس التنافسية حسب القطاع حيث استخدمت نتائج هذه المؤشرات في صياغة تقارير دورية حول التنافسية

الدولية (عدنان، 2001)، وعُرفت التنافسية أيضاً بأنها القدرة على تزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، وعلى أنّها قدرة المؤسسة على تحمُل المنافسة بشتى أشكالها لفترة أطول (رزيق، مسدور، 2003).

وتُعتبر التنافسية أداة لتحقيق النمو المستدام للدول، وتظهر أهميتها باعتبارها وسيلة رئيسية لرفع عدة تحديات اقتصادية ظهرت بسبب البيئة العالمية الجديدة، ومن هذه التحديات ضرورة توليد الدخل واستمرارية النمو وذلك تحت شعار البقاء للأفضل (الطيب، 2005)، ويستدعي ذلك تطوير الإنتاجية وتحسين الكفاءة وتطوير التقنيات المستخدمة، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين بيئة الأعمال، لذلك زاد اهتمام الدول والمنظمات الدولية والمؤسسات بالتنافسية وأصبح لها مجالس وإدارات وسياسات وإستراتيجيات ومؤشرات بالإضافة إلى تقارير دورية عن هذه المؤشرات (منير، 2011).

ولابد من الإشارة إلى أن هناك مدرستين في تحديد مفهوم التنافسية هما مدرسة رجال الإدارة، ومدرسة الاقتصاديين، كما يلي:

1. مدرسة علماء الإدارة:

حيث تركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، وتعتمد على الابتكار في الإنتاج بدلاً من الاعتماد على امتلاك الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ المناسب والموقع الجغرافي، ويعتبر مايكل بورتر من جامعة هارفارد رائد هذه المدرسة (السلمي، 2001).

2. مدرسة الاقتصاديين:

حيث تركز على الرفاه الاقتصادي وترتبط بالنمو المستدام، بحيث يعتبر الاقتصاد تنافسي إذا كان قادراً على تحقيق النمو في القطاع أو في الدولة (الغزالي، 2003)، وقد عرف السلمي (2001) التنافسية على أنها جميع الجهود والضغوط والفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها أي منظمة للحصول على حصة سوقية كبيرة، وتُعرف التنافسية ايضاً على أنها قدرة الشركة على بيع منتجاتها وتقديم خدماتها بشكل مستمر وتحقيق الأرباح وبنفس الوقت يكون لديها القدرة على إرضاء زبائنها بجودة خدماتها ومنتجاتها، وبخدمات ما بعد البيع (آمين، يوسف، 2010).

ويمكن أن تُعرف التنافسية أيضاً على المستوى الدولي أو مستوى المنشأة أو مستوى القطاع، حيث أن العلاقة بينهما علاقة تكاملية، وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

1. على المستوى الدولي (International competitiveness):

عرف مرعي (1999) التنافسية على المستوى الدولي بأنها الدرجة التي تستطيع بها البلد إنتاج سلع وخدمات تفي بشروط الأسواق الدولية في ظل ظروف سوق حرة وعادلة، بحيث تحافظ في نفس الوقت على زيادة الدخل الحقيقي لمواطنيها، وعرفت التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها (Michle, Enright, 2000)، وقام رزيق و بوزعرور (2001) في دراستهم عن التنافسية الصناعية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر بتعريف التنافسية على أنها قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع لمستوى دخل أفرادها وبشكل مستمر، وعرفها أيضاً بأنها

جاذبية البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة، ومن أهم مؤشرات قياسها نمو الدخل الفردي الحقيقي والمخرجات التجارية للبلد.

وقد عرف "المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية" التنافسية بأنها قدرة الدول على إنتاج الخدمات والمنتجات التي تستطيع بواسطتها منافسة الأسواق العالمية لتحقق مستويات معيشية جيدة لأفرادها، وحسب تعريف تقرير التنافسية العالمي، فأن التنافسية تعني قدرة البلد على تحقيق معدلات مرتفعة ومستمرة لنمو حصة الفرد من الناتج المحلي، وعرف تقرير التنافسية العالمية، الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا التنافسية بأنها: "قدرة الدولة أو المنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية" (صقر، 2003).

وفي عام 2003 حدد المعهد العربي للتخطيط في تقرير التنافسية العربي مجموعة من العوامل التي تؤثر على التنافسية الدولية ومنها الأداء الاقتصادي من ازدهار ورخاء، الفاعلية الحكومية من تقليص تدخل دور الدولة في أنشطة الأعمال وتوفير بيئة ملائمة للاستثمار وتحسين جودة التعليم، بالإضافة إلى كفاءة قطاع الأعمال وتطوره المالي وتعزيز روح المبادرة وتوفر العمالة المهارة، ووجود بنية تحتية متقدمة تضمن بيئة أعمال فاعلة وتعزز التنافسية وتشجع على الإبداع والبحث والتطوير (النسور، صقر، 2009).

2. على مستوى الصناعة أو القطاع:

تنافسية الصناعة أو تنافسية القطاع وتعني القدرة الحالية والمستقبلية والفرص المتاحة للمستثمرين لتصميم وإنتاج وتسويق السلع، بحيث تجذب عدد أكبر من العملاء عن طريق أسعارها وجودتها غير السعرية (القضاة، 2001)، وتعني أيضاً قدرة شركات قطاع صناعي مُعين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد

على دعم وحماية الحكومة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة (Enright, 2000).

3. على مستوى الشركات:

يشير التعريف البريطاني للتنافسية بأن التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بنوعية جيدة وبسعر مناسب ووقت مناسب، وهذا يعني تلبية رغبات المستهلك بشكل أكثر كفاءة من المنافسين، وتعرف التنافسية على صعيد المنشاة بأنها قدرة المنظمات على تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين في السوق الدولية، مما يساعد الشركة على تحقيق نجاح مستمر عند غياب الدعم والحماية الحكومية (عدنان، 2001)، بينما عرف الطراونة (2002) التنافسية على أنها درجة نجاح الشركة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء تنافسية أكبر وذلك من خلال تقليل نسبة العيوب بالإنتاج وزياد الحصة السوقية والإنتاجية والاهتمام بالابتكار.

وفي دراسة أعدها المركز الوطني للتنافسية عام 2011 ذكر فيها أن قياس تنافسية الشركة يتم من خلال عدة مؤشرات أهمها: الربحية ومعدلات النمو وإستراتيجية الشركة واتجاهها في تلبية حاجات السوق الخارجي من خلال التصدير، وقد ذكر القضاة (2002) بأن الشركة تعتبر ذات تنافسية إذا كان بمقدورها إنتاج السلع، أو الخدمات بجودة عالية، أو بكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين المحليين والدوليين وتحقيق الربح في المدى الطويل وتحسين أحوال العاملين في نفس الوقت، أما الفريق الوطني الأردني للتنافسية التابع لوزارة التخطيط الأردنية فقد عرف تنافسية الشركات بأنها القدرة على تزويد المستهلك بالمنتجات والخدمات بشكل أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين في السوق الدولية، وقدرة

قطاع شركات صناعة معينة على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.

وتعتبر العلاقة ما بين تنافسية القطاع وتنافسية الشركات علاقة تكاملية، بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فمن الصعب الوصول إلى قطاع تنافسي دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع.

تجدر الإشارة هنا إلى وجود فرق بين المنافسة والتنافسية، حيث أن المنافسة تتعلق في الظروف الخارجية للمنظمات، بينما تتعلق التنافسية بظروف وقدرات المؤسسة الداخلية التي تمكنها من مواجهة المنافسين في السوق (نصر الدين، الزين، 2006).

أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق ربحية وكفاءة عالية وبنفس الوقت التحسين المستمر للأداء وبالتالي زيادة الإنتاج وتعتمد بذلك على عدة عوامل تتعلق بالأسعار والجودة والإنتاجية، وتزيد من قدرة المؤسسات أو الدول على توليد دخول مرتفعة لعناصر الإنتاج ومستويات مرتفعة من التوظيف (الشنواني، 2000)، كما تهدف التنافسية أيضاً إلى تشجيع المنافسة والى خلق بيئة تنافسية جيدة وذلك من خلال زيادة مستوى المنافسة السوقية، وزيادة فعالية استخدام الموارد، بالإضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار الذي يسبب نقص العرض وزيادة الأسعار (بشير، نور، 2000).

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية.

مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

يعد مفهوم الإستراتيجية مفهوماً قديماً مُشتقاً من الفكر العسكري ويعني علم الحرب (القطامين، 2002)، أما في منظورها الحديث فهي عبارة عن خطة ومناورة وتكتيك لتمثيل أنشطة الشركة، حيث تحدد الإستراتيجية موقف الشركة وتضع تصوراً عن وجهتها المستقبلية (الركابي، 2004)، وتعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل (العارف، 2003)، ويرى الحسيني (2000) بأن الإستراتيجية يجب أن تكون عملاً مخططاً ويتعامل مع المتغيرات البيئية، ويجب أن تحتوي على المناورة لخداع المنافس، ويجب أن يكون هناك نموذج لتنفيذ النشاطات داخل الشركة.

وتُعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات والإجراءات الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمات (Wheelen & Hunger, 2012)، وتتكون من مجموعة من الأنشطة المتكاملة تبدأ بتصميم رسالة الشركة ومن ثم تحديد غاياتها، وتوضيح العلاقات المتوقعة مع البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وذلك بهدف اتخاذ قرارات إستراتيجية ومراجعتها وتقييمها (المغربي، 2006)، وتبدأ عملية الإدارة الإستراتيجية أولاً بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي ومن ثم صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقيمها بما يضمن تحقيق ميزة مستمرة، وتعظيم للأداء المنظمي (الرفاعي، ياسين، 2004).

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، بمعنى أن الإدارة الإستراتيجية تشمل الأنشطة والعمليات وليس فقط وضع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتشمل أيضاً إدارة التغير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة

الموارد، وإدارة البيئة، وتهتم في الحاضر والمستقبل، (الرفاعي، ياسين، 2004)، وللتخطيط الإستراتيجي دور كبير في التحكم والسيطرة على أنشطة وعمليات الشركة لتحقيق الأهداف وتعزيز التواصل الداخلي بين العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم على تحسين أداء الشركة (Aldehayyat & Twaissi, 2012)،

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من مجموعة من المراحل تبدأ بصياغة الإستراتيجية ثم التنفيذ الإستراتيجي ثم عملية تقييم الإستراتيجية، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل (الحسيني، 2000):

1. مرحلة صياغة الإستراتيجية.

تعرف مرحلة صياغة الإستراتيجية على أنها عملية إيضاح الأنشطة التي تعتقد الشركة أنها ستقودها إلى تحقيق غاياتها من خلال تحديد رؤية ورسالة الشركة مع مراعاة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية (المغربي، 1999)، حيث تمثل الرؤية الطريق المستقبلي للمنظمة والذي يحدد وجهتها والى أين ترغب بالوصول، أما الرسالة فهي بيان رسمي يوضح سبب وجود الشركة وطبيعة نشاطها (حريم، 2003)، وتمثل خصائص الشركة التي تميزها عن غيرها من المنظمات (السالم، 2000)، وتساعد الرسالة في تحفيز الموظفين وفي تخصيص الموارد بكفاءة عالية (أبو ناعم، 2002)، وبعد ذلك يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تكون واضحة ويمكن قياسها وتتسم بالواقعية والانسجام (الحسيني، 2000)، ويتم تحديد أهداف الشركة من قبل الإدارة العليا (الصيرفي، 2003).

وتسعى المنظمات إلى تحسن أداءها من خلال تأقلمها مع المتغيرات والعوامل البيئية ويكون ذلك من خلال التحليل الإستراتيجي، حيث يُعتبر التحليل الإستراتيجي مصدراً لبناء الميزة التنافسية ولتطوير القدرات الإستراتيجية (Hit, 2001).

ويُعرف التحليل الإستراتيجي على أنه عملية تحليل دقيق للبيئة الخارجية لتحديد الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوافر للمنظمة أو التهديدات التي يجب أن تحمي نفسها منها، ويقوم تحليل البيئة الداخلية بتحديد كل من نقاط قوة وضعف الشركة لمساعدة الإدارة العليا على تحدد الخصائص الإستراتيجية (برنوطي، 2001)، ويقصد بالفرص جميع الظروف المحيطة بالشركة والتي تقوم الشركة باستغلالها لتحقيق أهدافها، أما التهديدات فهي الأحداث المحتملة والتي إذا حصلت سوف تسبب أثاراً سلبية على الشركة (الدوري، 2005).

ويجدر الذكر بأن البيئة الخارجية تتكون من عدد من المتغيرات ومنها المتغيرات الاقتصادية والتي تشمل الوضع الاقتصادي للدولة من تنظيم اقتصادي وملكيات خاصة وعامة وسياسات مالية (جواد، 2000)، وهناك المتغيرات السياسية التي تعكس درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومة في العمل وتأثيرها على أداء المنظمات، وهناك المتغيرات الاجتماعية من تقاليد وقيم اجتماعية وأخلاقية ومستوى تعليم (الحسيني، 2000)، والمتغيرات التكنولوجية والتي تحدث في البنية الفنية والتقنية كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية (العارف، 2003).

أما البيئة الداخلية فتصنف إلى ثلاث محاور (الدوري، 2005):

أولاً: الهيكل التنظيمي ويعبر عن العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام لمستويات الإدارة ، ويحدد المسؤوليات والصلاحيات لتحقيق أهداف الشركة (عبد الرحمن، 1999)،

ويعتبر الهيكل التنظيمي عامل متغير يتأثر بالمتطلبات الإستراتيجية ويجب أن يكن متوافقاً معها (قطامين، 2002).

ثانياً: الثقافة التنظيمية وتشمل جميع المعتقدات والقيم المشتركة في الشركة، ويجب التأكد من أن الثقافة السائدة لا تتعارض مع الإستراتيجيات التي يتم صياغتها (عبد الرحمن، 1999).

ثالثاً: الموارد المتاحة وتمثل مزيج من الإمكانات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية ونظم المعلومات الإدارية والبحث والتطوير في الشركة، وتتصف الإدارة الناجحة بقدرتها على تحقيق التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة (السلمي، 1999).

2. مرحلة التنفيذ الإستراتيجي.

يرتبط مفهوم التنفيذ الإستراتيجي بعملية التخطيط الإستراتيجي ويعتبر جُزءاً من عملية الإدارة الإستراتيجية فهو يتعلق بعملية رسم الخطط والموازنات والمتابعة والرقابة ذات العلاقة باتخاذ القرارات الإستراتيجية (ادريس، الغالبي، 2011)، ويعتبر التنفيذ الإستراتيجي من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط يؤدي إلى الفشل بينما التنفيذ الصحيح يؤدي إلى النجاح (الدوري، 2005)، وتعد عملية التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة حيث تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، ووضع الخطط والسياسيات ونُظم العمل (المغربي، 1999)، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد القوى البشرية، وتنمية القيادات الإدارية (الحسيني، 2000).

3. مرحلة الرقابة الإستراتيجية:

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى رصد الأخطاء والتأكد من كفاءة التنفيذ وجودة الخطة الإستراتيجية والأداء الفعلي (المرسي، وآخرون، 2002)، وذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة وكشف الفجوات وحلها (أبو بكر، 2006)، وتقوم الرقابة الإستراتيجية على مراجعة وتقييم الإستراتيجيات المطبقة على مستويات وحدات الأعمال الإستراتيجية، بالإضافة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية الشركة في تحسين هذا الأداء (ادريس، الغالبي، 2011).

مستويات الإستراتيجية:

يتفق أغلب باحثي الإدارة على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية كما يلي:

- الإستراتيجية الشاملة (على مستوى الشركات) Corporate-level Strategy:

تهتم هذه الإستراتيجية بتحديد الأعمال التي ستتنافس عن طريقها الشركة وكيفية تخصيص الموارد التي تمتلكها الشركة على الأعمال التي ستقوم فيها (Johnson & Scholes, 2000)، وتستخدم المنظمات الإستراتيجية الشاملة بصفتها وسيلة لزيادة الأرباح والإيرادات، وتشمل عدة عوامل من بينها اتخاذ القرارات حول نوعية نشاطات الشركة وتدفق الموارد وتخصيصها، ومن أهم أنواع الإستراتيجيات على المستوى الكلي استراتيجيات الاستقرار والنمو والتراجع (الرفاعي، ياسين، 2004).

- استراتيجيات الأعمال أو الإستراتيجيات التنافسية Business Strategy:

تركز الإستراتيجيات التنافسية على خلق التمايز بين الشركة ومنافسيها، ويجب أن تحدد الشركة ما إذا كانت تريد تميز عملها أو تقليد غيرها، وتعتبر الإستراتيجيات التنافسية خيار يحدد الكيفية التي تريد الشركة بها أن تدير أنشطتها الأساسية والداعمة لخلق ميزة تنافسية (الرفاعي، ياسين، 2004)، وتركز هذه الإستراتيجية على كيفية

تنافس الأعمال في سوق معين أو قطاع معين، ومن أشهر تقسيمات الإستراتيجيات التنافسية هي نموذج (Porter, 1993) المتمثل في إستراتيجية الكلفة الأقل، وإستراتيجية التركيز، وإستراتيجية التمايز، حيث اعتمدت الدارسة الحالية على هذا النموذج، وهناك نموذج (Miles @ Snow, 1987)، المتمثل في إستراتيجية المدافع وإستراتيجية المبادر وإستراتيجية المحلل وإستراتيجية المستجيب.

ونقع مسؤولية صياغة الإستراتيجيات التنافسية على عاتق الإدارة العليا ومديري وحدات الأعمال الإستراتيجية، وتتمثل أدوارهم في تحديد الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأمد، وتحديد طبيعة الأنشطة والعمليات وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة لكل وحدة (Thompson & Strickland, 2003).

- الإستراتيجيات الوظيفية Functional Strategy:

تركز هذه الإستراتيجيات على الملائمة ما بين الإستراتيجيات الوظيفية ضمن وحدة الأعمال الإستراتيجية واستراتيجيات الأعمال وتغطي أنشطة الشركة من (تسويق وعمليات وموارد بشرية ومالية وبحث وتطوير).

وسيتم في هذه الدراسة التركيز على استراتيجيات الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية) في قياس النجاح الإستراتيجي، وذلك من خلال أولاً التعرف على نموذج بورتر ومن ثم طرح تعريفات الباحثين في مجال الإدارة لهذه الإستراتيجيات، ومن ثم التعرف على ميزات وسلبيات ومخاطر كل منها وصولاً إلى مفهوم النجاح الإستراتيجي.

ثالثاً: الإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجيات الأعمال).

تُقدم المنافسة التي تواجهها المنظمات دوراً هاماً في تحقيق أهدافها، وذلك يتطلب التعرف بشكل جيد على المنافسين وتحليل موقعهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية، ويساعد تحليل السوق التنافسي الشركة في معرفة وضعها التنافسي وفي تخصيص الموارد المثلى، وبنفس الوقت يزيد من قدرة الشركة على إعداد الإستراتيجيات الملائمة، حيث يُعتبر اختيار الإستراتيجية من نتائج التحليل التنافسي، وتعتمد الإستراتيجيات التنافسية على عدة عناصر منها معرفة القوى التنافسية في بيئة الأعمال، وتحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ليتم التركيز عليها من خلال الإستراتيجية المختارة ومن ثم تحديد الإستراتيجية حسب الظروف البيئية والإمكانات المنظمية (الزعبي، 2005).

وبناءً على هذه العناصر والخطوات وكما ذكر سابقاً فقد قدم (Porter,1993)، ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس تهدف إلى تحقيق أفضل أداء للمنظمة كما يلي:

1. إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy

تعد إستراتيجية التمايز من أهم الإستراتيجيات لدى المنظمات لما تحققه من انفراد للمنظمة عن منافسيها، فقد عرفها الحسيني (2006) بأنها إستراتيجية البحث عن التمايز عن طريق إيجاد خصائص مميزة في الصناعة والخدمة، حيث تسعى المنظمات إلى تكوين صورة جيده للمنتج أمام العملاء من خلال الحصول على خصائص فريدة (السالم، 2000).

ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية ويزداد عندما تتمتع الشركة بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة (الحسيني، 2006)، وقد أشار خليل (1998) بأن إستراتيجية التمايز تكون موجهة لأسواق كبيرة الحجم، ويكون التمايز على أساس الجودة

أو العلامة أو الخدمة، وتقوم الشركة بحماية نفسها ببناء حواجز تمنع دخول المنافسين وذلك عن طريق زيادة ولاء العملاء لمنتجات الشركة.

ومن عوامل نجاح إستراتيجية التمايز وجود تفوق تقني عالي داخل الشركة أو من خلال التركيز على جودة الخدمات والاهتمام بخدمات ما بعد البيع، أو من خلال تقليل عيوب الصناعة والتصميم، بالإضافة إلى وجود عمليات صيانة دورية، مع ضرورة الاهتمام بتقليص تكلفة الصيانة، وتنويع طرق البيع، والاهتمام برغبات العملاء، ويمكن استخدام مزيج من هذه العناصر لإنجاح إستراتيجية التمييز بالإضافة إلى عناصر أخرى لا يمكن حصرها (الحسيني، 2006).

كما يمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال زيادة مصداقية المنتج من خلال جودته والقدرة على تطويره ويظهر ذلك من خلال قلة العيوب أو انعدامها وعدم وجود أعطال خلال مدة محددة، ويعتبر أيضاً الطول النسبي لمدة الاستخدام خاصية تمثل قيمة مهمة لدى المشتري، بالإضافة إلى سهولة صيانة المنتج وخدمات ما بعد البيع وخدمات التركيب (مرسي،2003).

وتُحقق هذه الإستراتيجية مجموعة من المزايا للمنظمة منها تحقيق الولاء للمنتج أو العلامة التجارية وبذلك تحمي الشركة نفسها، ولا يعود المشتري يشكل خطراً عليها لأنه لا يستطيع الاستغناء عن هذا المنتج بسهولة حتى لو زاد السعر (هل، جونز، 2001).

ويجدر بالذكر بأن هناك مجموعة من المخاطر التي قد تؤدي إلى عدم استدامة إستراتيجية التمايز بحيث تصبح عناصر التمايز مع الوقت أقل أهمية للعملاء بسبب أما تغير سلوكهم وأذواقهم، أو بسبب زوال عوامل التمايز وتقليدها، أو إذا كان سعر المنتج أو الخدمة مرتفع ولا يبرر تميز المنتج (ادريس، 2002).

ومن مزايا إستراتيجية التمايز ما يلي (الساكت، 2009):

- أنها تعطي فرصة للمنظمة بأن تميز نفسها.
- أنها تعطي الشركة موقع إستراتيجي متميز.
- تستطيع الشركة رفع أسعارها دون أن تفقد زبائنها بسبب ولائهم.
- تزيد من الحصة السوقية المحتملة للمنظمة.

وعلى الرغم من ذاك فقد ذكر الساكت (2009) مجموعة من السلبيات والمخاطر ومنها:

- محاولة التمايز قد تؤدي إلى رفع التكاليف وبالتالي رفع الأسعار، وقد يترتب على رفع الأسعار تحول الزبائن إلى منافسين ذوي أسعار اقل.

مما سبق يتضح بأن الوصول إلى إستراتيجية التمايز يتم من خلال الاختلاف في تقديم الخدمة أو المنتج بشكل مميز عن المنافسين، ويتم ذلك بعدة طرق منها وجود منتجات أو خدمات فريدة، تقليل العيوب، تقديم خدمات ما بعد البيع، الريادة التكنولوجية، السمعة الجيدة، الاهتمام برغبات العملاء ويتم ذلك عن طريق التحليل الإستراتيجي، ويجب أن تهتم الشركة بالجودة والإبداع، وغيرها من الأسباب وهذا يعطي الشركة القدرة على التمايز عن غيرها من المنافسين، وتعتبر الإستراتيجية ناجحة إذا قامت الشركة بتحقيق رضا ورغبات الزبائن.

2. إستراتيجية الكلفة الأقل Low-Cost Strategy.

تعتمد هذه الإستراتيجية على خفض تكلفة المنتج، وتوضح مدى قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتج بدرجة كفاءة أعلى وبتكلفة أقل من المنافسين وذلك من خلال الاستثمار الأقل للموارد مع الاعتماد على المعايير العالمية في الانتاج، وأن تقدم في سوق يتميز بحساسيته للسعر (عوض، 1999)، حيث على الشركة أن تقوم بمراقبة عوامل

تطور التكاليف بشكل مستمر من ناحية تكلفة الأيدي العاملة أو تكاليف الأنشطة الأخرى، ويساعد هذا الشركة على أن تحتفظ بزبائنها وأن تزيد من الزبائن المحتملين، حيث لا يمكن للمنافسين الآخرين بالمساومة على الأسعار، ويعتمد عامل التكلفة بشكل كبير على حجم الإنتاج أو ما يسمى بوفورات الحجم الاقتصادي (Economic Of Scale) حيث ينخفض متوسط كلفة إنتاج الوحدة الواحدة بشكل مستمر مع تزايد حجم الطلب عليها، ومن الأمور التي تساعد الشركة بأن تنجح في هذه الإستراتيجية هو التعامل مع الموردين الذين يقومون بتوريد عناصر لا يوجد لها بديل بنفس التكلفة، وتعطي هذه الإستراتيجية الشركة القدرة على تحديد أسعار الصناعة (الحسيني، 2006).

وتُعرف إستراتيجية الكلفة الأقل على أنها الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع، وتكون مبنية على الخبرة، ومن مميزات هذه الإستراتيجية أنها تعطي الشركة حصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكن المساومة على الأسعار، وبنفس الوقت الأمان من الموردين الأقوياء (خليل، 1998)، وقد ذكر مصطفى (2006) أن إستراتيجية الكلفة الأقل تتحقق من خلال اقتصاديات الحجم؛ والمقصود بها أنه كلما زاد حجم الإنتاج تقل تكلفة المنتج وذلك بسبب توزيع التكاليف الثابتة من مواد أولية وتكاليف البحث والتطوير وغيرها، وبالتالي بيع المنتج بسعر أقل من المنافسين، وبنفس الوقت يزيد من حجم الإنتاج ويحقق هوامش ربح مرتفعة، مما يؤدي إلى القدرة على إقتناء موارد جديدة بالتالي تضمن الشركة بذلك الاستمرار في المنافسة في المستقبل، وتتحقق إستراتيجية الكلفة الأقل أيضاً من خلال اقتصاديات وفورات التعلم، حيث تعمل الخبرات وزيادة التعلم واستمراره إلى تقليل التكلفة من خلال فهم أسباب وعيوب المنتج، ويمكن أن تنخفض التكلفة أيضاً عن طريق شراء تكنولوجيا حديثة تحسن من الكفاءة بتقليل زمن الإنتاج وتكلفة العمالة أو من

خلال تقليل استخدام الطاقة أو تقليص الفاقد من المواد الأولية، وتستطيع الشركة أيضاً تقليل التكلفة من خلال عمل عقود طويلة الأمد مع الموردين وتخفيض تكلفة نقل المواد الأولية (داودي، محبوب، 2007).

ومن المخاطر التي قد تواجه إستراتيجية الكلفة الأقل قيام المنافسين بالتقليد أو عند ظهور تغير تكنولوجي، أو أن تقوم الشركة بالاهتمام بالعمليات الداخلية بشكل كبير مع عدم التركيز على حاجات السوق (الحسيني، 2006).

ومن مزايا إستراتيجية الكلفة الأقل ما يلي (الساكت، 2009):

- الشركة ذات الكلفة الأقل تمتلك هامش أمان ربحي من هجوم المنافسين على أساس الأسعار.
- الشركة ذات الكلفة الأقل تمتلك هامش أمان ربحي من زبائنها، وتتعامل مع الموردين بشكل اكبر من منافسيها.

وعلى الرغم من ذلك فقد ذكر الساكت (2009) مجموعة من السلبيات والمخاطر لهذه الإستراتيجية ومنها:

- إهمالها للتطور في المنتجات والأسواق.
- تعتبر هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من المنافسين.
- إهمالها للزبائن الذين يهتمون بالجودة والقيمة للخدمات والمنتجات.

وتركز جميع الدراسات والأطروحات التي قدمها الباحثون على مجموعة محاور من أهمها أن قيادة الكلفة تعتبر من أهم وأفضل الإستراتيجيات التنافسية وتعود بالأرباح الكبيرة على الشركة، وأن استغلال الموارد بشكل جيد ووفورات الحجم تعتبر من أهم أسباب نجاح هذه الإستراتيجية، وأن على المنظمات أن يكون لديها نظام رقابه شديد على كلفة الأنشطة، وبنفس الوقت أن لا تؤثر هذه الإستراتيجية على الجودة.

3. إستراتيجية التركيز Focus Strategy.

تركز هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد مثل التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف الأنشطة المختلفة فيه من خلال قيادة الكلفة الأقل أو من خلال التمايز، ويقوم بتحديد المهارات والموارد المطلوبة لتحقيق هذه الإستراتيجية (ادريس، الغالبي، 2011)، وتتضمن هذه الإستراتيجية عدة أمور منها العناية بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، بالإضافة إلى ضرورة تميز المنتج أو الخدمات عن المنافسين، ويعتبر تطوير استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة والتركيز على التكنولوجيا وتطوير خدمات ما بعد البيع وتطوير الآلات من أحد ركائز استخدام هذه الإستراتيجية.

وقد ذكر الدوري (2005) أن الشركة التي تتخصص في تلبية حاجيات فئة من الزبائن تكون أكثر نجاحاً من المنافسين الذين يتوجهون إلى جميع فئات زبائن السوق، وذكر أيضاً بأن تحقيق الميزة التنافسية يتم في هذه الإستراتيجية من خلال تمييز المنتج أو من خلال الكلفة الأقل أو عن طريق التمييز والكلفة معاً، ويتم استخدام هذه الإستراتيجية في حالة وجود مجموعة من العملاء الذين لهم حاجات مختلفة ولا يوجود منافس آخر يتخصص في نفس القطاع.

وتواجه هذه الإستراتيجية عدة مخاطر منها؛ أن يصبح السوق المستهدف غير جاذب بسبب تلاشيه أو عندما يدخل منافسين كبار إلى السوق، أو عند ظهور منافسين يتبعون نفس الإستراتيجية (أدريس، 2002)، أو أن تتعرض الموارد للخطر وتتغير رغبات العملاء (الحسيني، 2006)، ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على مدى تلاؤم القطاع المستهدف مع قدرات الشركة على التركيز في هذه القطاع ومنع المنافسين من التأثير على حصتها السوقية.

ومن مخاطر إستراتيجية التركيز إمكانية التقليد، والتغييرات التي تحدث في متطلبات الأسواق، ومن ميزاتها بأن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية التركيز تتمتع بدرجة ولاء عالية من العملاء (شعبان، 2011).

مما سبق من استعراض للإستراتيجيات التنافسية نلاحظ أن من أهم ما يحقق للمنظمة الميزة التنافسية هو اختيار وتطبيق الإستراتيجية التنافسية الأنسب، حيث يجب على الشركة أن تقوم بتحليل وضعها وقدراتها الداخلية وكذلك تحليل البيئة حولها ومن ثم اختيار إستراتيجية تنافسية ملائمة لأهدافها ورؤيتها، ويعتبر السوق أو القطاع وسيلة لجذب المنظمات، وتحتاج هذه المنظمات إلى امتلاك موارد ومؤهلات وعناصر قوى تسمح لها باستغلال الفرص في هذا السوق من خلال إحدى الإستراتيجيات التنافسية، بحيث يساعد النجاح في تنفيذ إحدى هذه الإستراتيجيات إلى تحقيق ميزه تنافسية للمؤسسة.

(2-3-3)المبحث الثاني: النجاح الإستراتيجي.

يعتبر تحقيق النجاح الإستراتيجي، أحد أهم وظائف الإدارة وذلك بسبب التحديات التي تواجهها المنظمات من تغيرات علمية وتقنية في ظل العولمة، بحيث يخلق أسلوب الإدارة الحديث والذي يتميز بالريادة والمشاركة في جميع مستويات الإدارة بوضع استراتيجي أمثل، وبالتالي مركز تنافسي يحقق النجاح الإستراتيجي متمثلاً في البقاء والتكيف والنمو (بامدحن، 2010)، ونظراً لأهمية تحقيق النجاح الاستراتيجي سيتم في هذا المبحث تعريف مفهوم النجاح الإستراتيجي وكيفية قياسة وتحقيقة .

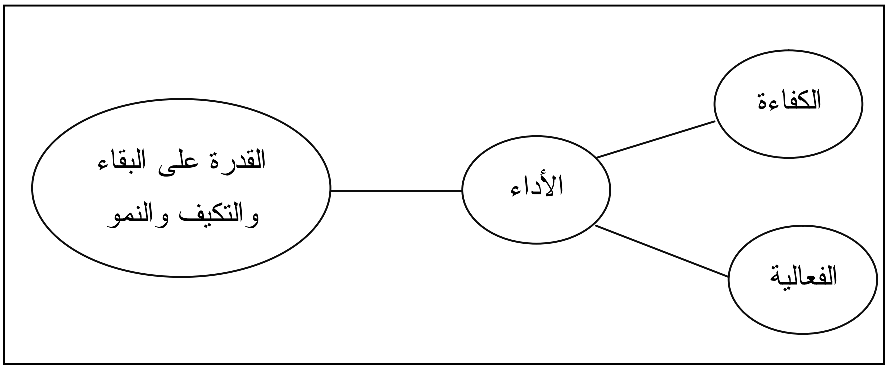
أولاً: مفهوم النجاح الإستراتيجي.

احتل مفهوم النجاح الإستراتيجي مكانة هامة في بعض الدراسات والبحوث حيث تطورت مفاهيمه من خلال الفكر التنظيمي ويعتمد على مؤشرين رئيسين هما الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق دمج عناصر الفاعلية مثل الأهداف والنظم أو من خلال الجمع بين مؤشرات النجاح ومؤشرات الكفاءة التي يقصد بها الموارد المتاحة (العزاوي، 2007)، وأشار الحسيني (2006) على أن سر النجاح الإستراتيجي يكمن من خلال قدرة الشركة على التكيف مع البيئة والاستمرار بشكل فعال، أي أن المنظمات التي تمتاز بالنمو تعد منظمات فعالة، ويعتبر عنصر المعرفة عنصر أساسي في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الوقت الحالي أكثر من عنصر الإدارة أو المنتج نفسه (الخيال، 2005).

ويعرف النجاح الإستراتيجي على انه تحقيق الريادة والرضا والنمو وزيادة الأرباح وإضافة قيمة للمنظمة، والاستمرار عن طريق استراتيجيات واضحة وتنفيذ فعال وتنظيم أفقي وثقافة تحفيزي ومواهب العاملين وقيادة فعالة وابتكار مستمر وصفقات متكررة (الحلالمة، 2009).

ويرتبط مفهوم النجاح بالتكيف والنمو وتحقيق البقاء عن طريق التفاعل مع البيئة المتغيرة، وذلك يتطلب المرونة والتوازن عن طريق بناء مقياس لأداء الشركة في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها حيث يمثل البقاء جوهر النجاح الإستراتيجي (داودي، محبوب، 2007)، ويرى آخرون أن نجاح المنظمات يعتمد على استثمار القدرات العقلية فيها من تعلم ونقل للمعرفة الجديدة، بحيث كان رأس المال المعرفي من أهم عناصر النجاح الإستراتيجي (الخيال، 2005)، وأن قيمة الشركة تكمن في رأس مالها الفكري ومدى توظيف المعرفة وتنفيذها بما يحقق أداء فائق للمنظمة (علي، الحجازي، 2000)، وذكر الجندي (2005) أن أهمية المعرفة كالبحث والتطوير وقدرات العاملين والخبرات هي الأهم في قياس النجاح الإستراتيجي، ويعتبر توفر فكر استراتيجي من احد عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية، ويقصد به أن توفر مهارات وقدرات لازمة لقيام الأفراد بتنفيذ الإستراتيجية والقدرة على تحليل عناصر البيئة والتنبؤ، بالإضافة إلى إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات الملائمة للبيئة (المغربي، 1999).

وذكر الركابي (2004) بأن مفهوم النجاح الإستراتيجي يُحَققْ من خلال عنصرين أساسيين هما الفعالية والكفاءة، بحيث عرف الفعالية على أنها قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصالح، بينما عرف الكفاءة بأن تكون كلفة المنتج اقل ما يمكن، أي حُسن استغلال الموارد، ويوضح الشكل (2-1) نموذج لمفهوم النجاح الإستراتيجي.



الشكل (2- 1) مفهوم النجاح الإستراتيجي

المصدر: د. كاظم الركابي، "الإدارة الإستراتيجية المنافسة والعولمة"، وائل للنشر، الأردن، 2004.

حيث يُمثل الأداء جميع الأنشطة التي تعكس نجاح الشركة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها (الحسيني، 2000)، ويدل الأداء على نواحي القوة والضعف المرتبطة بالأنشطة والعمل (المغربي، 2006)، ويمكن قياسه من خلال انعكاس مجموعة من المؤشرات (عبودي، 2007)، وتقسم هذه المؤشرات إلى مؤشرات مادية وغير مادية، وتشكل هذه المؤشرات مقياساً للكفاءة والفعالية، ويتحقق نجاح المنظمات من معرفة الإدارة بآلية القياس الصحيحة للأداء (Kaplan & Norton, 2001).

وتُعرف الفاعلية على أنها عملية تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة الداخلية والخارجية بهدف زيادة الحصة السوقية وتحقيق رضا العملاء وبالتالي تحقيق النمو، وتركز على المقارنة ما بين النتائج المحققة والأهداف والمعايير الموضوعة كمؤشر لقياس الأداء (الحياصات، 2006)، ويتم تحقيق الفاعلية عندما تكون هناك رؤية واضحة وأهداف وإستراتيجية محددة (Sammon, 2004).

أما الكفاءة فتعرف على أنها القيام بالأنشطة بالشكل الصحيح، بحيث تكون كلفة المنتج اقل ما يمكن، وأن تقوم الشركة باستغلال مواردها المتاحة في النشاطات التي تعطي اكبر مردود (الركابي، 2004)، وتعرف الكفاءة أيضاً على أنها الاستخدام الأمثل

للموارد المتاحة من موارد بشرية ومالية ومعلوماتية بأقل التكاليف الممكنة للحصول على المخرجات المطلوبة (الحياصات، 2006)، ويتم تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال وعي الإدارة بالرؤية والأهداف واحتياجات الشركة وتحليل الفجوة في الأداء وتقييم أداء العاملين وتحقيق رضاهم حيث تعتبر هذه من المؤشرات الرئيسية لتحقيق الكفاءة (Piskurich, 2006)، ويتم تحقيقها عندما يكون هناك تخطيط ومراقبة ومتابعة للأعمال (Samman, 2004).

وتظهر كفاءة وفعالية المنظمات من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل والموارد الأولية الأرخص واستغلال أفضل الطاقات الإنتاجية ومن خلال كفاءة عملية التسويق وفعالية نظم الإنتاج والصيانة، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات تنافسية تحقق ذلك وتضمن وجود إجراءات رقابة وسيطرة تحقق أهداف الشركة (Dilworth, 2006).

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف النجاح الإستراتيجي بأنه قدرة الشركة على تحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية لتحقيق ربحية تنافسية مستدامة لها، ولتساعدها على النمو والتكيف من خلال توفر بنية تحتية متطورة ووجود موارد بشرية مؤهلة ومختصة وقادرة على الإبداع، ومن خلال وجود هيكل تنظيمي واضح وافقي، وثقافة منظمية تحفيزية.

ثانياً: قياس النجاح الإستراتيجي.

تعتبر مهمة قياس النجاح الإستراتيجي من مهام الإدارة العليا متمثلة بالإدارة وأصحاب المصالح، وقد وضع مجموعة من الكُتّاب في الإدارة الإستراتيجية عدة عوامل ومؤشرات مهمة لقياس النجاح الإستراتيجي، ويعتمد النجاح الإستراتيجي على عدة عوامل أساسية تدعم تنافسية المؤسسة، منها التحليل البيئي حيث يُعتبر من أهم الأساليب التي

تحدد قدرات الشركة المميزة الواجب استغلالها لتحقيق النجاح الإستراتيجي (غنيم، 2005)، كما يتطلب النجاح الإستراتيجي وجود إدارة عليا تهتم في التخطيط الإستراتيجي، وأن يكون هناك هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمنظمة، وبنفس الوقت أن تتوفر إمكانات مادية ومهارات مناسبة للتخطيط، وأن يكون هناك وعي للعاملين بأهمية وفوائد تطبيق الخطة الإستراتيجية، بالإضافة إلى وضوح مؤشرات الأداء، والمرونة والسهولة في الاتصالات (الدجني، 2006).

وفيما يلي توضيح لبعض من مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي من وجهة نظر الباحثين والكُتّاب:

1. نظام الذكاء الإستراتيجي (الاستخبارات التنافسية)

يُعتبر توفر نظام استخبارات تنافسي سبباً آخراً مهماً في النجاح الإستراتيجي، حيث تعتبر الاستخبارات التنافسية من أفضل الطرق للحصول على المعلومات بشكل دقيق، وبالتالي تستطيع الشركة تحديد اتجاهها وسياستها وإستراتيجياتها لضمان تحقيق النجاح الإستراتيجي، حيث أنه كلما توفرت معلومات كافية، كلما حققت الشركة نتائج أفضل (الصميدعي، 2006)، ويرتبط نظام الاستخبارات التنافسي بشكل قوي في التخطيط الإستراتيجي، فلا بد من التركيز على إنتاج ما يمكن تسويقه فقط، وذلك من خلال تحليل السوق بشكل جيد، وهذا يؤدي إلى الدقة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي وبالتالي نجاح الإستراتيجية المراد تطبيقها (عبيدات، 2002).

ويُعرف نظام الاستخبارات التنافسية على أنه فن جمع وتحليل وتوزيع المعلومات الإستخباراتية حول المنتجات والعملاء والمنافسين والأفراد والأفكار والبيانات اللازمة لدعم المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية،

ويعتبر أساسي للنجاح (Mirza, 2011)، وتمتاز هذه المعلومات بأنها سرية وغير متاحة ومحصورة بعدد قليل من الأفراد، لذلك يجب الاهتمام بمهارة البائعين وتدريبهم بشكل مستمر للحصول على المعلومات بسهولة لأنهم يتصلون مع الزبائن بشكل مباشر (Kotler, 2000).

وتهدف الاستخبارات التنافسية إلى جمع معلومات علنية وقانونية عن المنافس وعن قدرات الشركة المنافسة وثقافتها ونقاط ضعفها، وليس لسرقة أسرار التجارة أو غيرها من الممتلكات، وتستخدم المنظمات هذه المعلومات في اتخاذ القرارات، وصياغة سياسة الشركة وفي التخطيط الإستراتيجي (صادق، 2003)، وقد تم اعتبارها كجزء من انظمة الشركة وثقافتها في اداة القياس حيث أنه لا يمكن توفر ثقافة للمنظمة من دون توفر نظام استخبارات تسويقي فاعل.

2. **ثقافة المنظمة.**

تعتبر ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنشآت أو فشلها، حيث تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاء الشركة إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية (المغربي، 1999)، ويتطلب وضع خطة إستراتيجية للمنظمة التعرف على ثقافة المنظمة وتفهم كيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغيرها، وتؤثر ثقافة المنظمة في عملية تحديد التوجهات الرئيسية التي تحقق الأهداف المخططة للمنظمة، بحيث توفر درجة من التكييف مع الظروف والأزمات الطارئة (أبو بكر، 2000).

ولا يمكن أن تنجح إستراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية، حيث تقوم بتوفير الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين، وتدعيم الالتزام بينهم وإشعارهم بالمسؤولية (المغربي، 1999).

وتعرف ثقافة المنظمة على أنها مجموعة الخصائص والافتراضات المهمة التي تشكل قاسم مشترك بين أعضاء الشركة وتوصف على أنها جميع المعتقدات الداخلية والقيم والأنظمة التي يتمسك بها أعضاء الشركة، والتي تشكل مرشداً للقيام بسلوك ملائم للمنظمة، وتنتقل من جيل تنظيمي إلى أخر (النجار، 1999).

3. إدارة المعرفة.

تُعتبر إدارة المعرفة من أهم الإستراتيجيات التي تحقق ميزة تنافسية، ويتكون الرصيد المعرفي من حصيلة البحث العلمي والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات والإبتكارية (نجم، 2004)، ويتم إدارة الرصيد المعرفي عن طريق تفعيل استخدام قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات والتجارب وهو ما يطلق عليه بمفهوم إدارة المعرفة (Hackett, 2003).

وتشمل إدارة المعرفة جميع العمليات التي تساعد المنظمات على اكتساب المعرفة وتطويرها وتنظيمها، وتعتبر ضرورية في صنع القرارات والتخطيط الإستراتيجي، وتعتبر إدارة المعرفة فرصة للمنظمات لتخفيض تكاليفها، وتساعد على تحقيق الأهداف وتُعزز من قدرة الشركة لزيادة أدائها، وتُحفز المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية (نجم، 2004)، وتُعتبر عملية الربط السليم بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية سبب أساسي في تحقيق ميزه تنافسية للمنظمة (مصطفى، 2006).

4. الحوكمة.

تقوم المنظمات بالاهتمام بشكل كبير بعملية الحوكمة وذلك لضمان نجاحها وتحقيق غاياتها وضمان مساهمتها في النمو الاقتصادي (عبد القادر، 2010)، حيث تقوم الحوكمة على رفع معدلات عوائد الاستثمار وتشجيع القطاع على النمو ورفع قدرته التنافسية من

خلال مجموعة من المحددات الخارجية ومنها القوانين العامة ومناخ الاستثمار في الدولة وكفاءة القطاع المالي من بنوك وشركات التأمين، بالإضافة إلى مستوى التنافس في السوق وكفاءة الأجهزة الرقابية (هيئة الأسواق المالية) ووجود جمعيات مهنية (نقابات وغيرها).

وهناك محددات داخلية مثل قواعد وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة والعلاقات الهيكلية (النجار، 2007)، وتعرف الحوكمة على أنها مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة بالأداء عن طريق اختيار أساليب منافسة فعالة لتحقيق أهداف الشركة، وتُشكل نظاماً يحكم العلاقات بين الأطراف التي تؤثر في الأداء، ونظاماً لإدارة الشركة بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافها ورقابتها بشكل شامل، من هيكل إداري وأنظمة مختلفة (Williamson, 2009).

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة على أنها مجموعة العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة من مجلس إدارة وحملة أسهم وغيرهم من المساهمين (يوسف، 2007)، وتمثل الحوكمة مجموعة القوانين التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة والممولين وأصحاب المصلحة وتعتبر طريقة تحقق من خلالها الشركة ربحية معقولة (سليمان، 2008).

5. **التنفيذ الإستراتيجي الجيد.**

تعتبر خطوات مرحلة التنفيذ الإستراتيجي من أهم الخطوات التي تضمن النجاح الإستراتيجي من خلال اتجاهين رئيسين، الأول أن على المنظمات أن تهتم بشكل أكبر بتنفيذ الإستراتيجيات من خلال الاهتمام بتركيب الشركة والتكنولوجيا والموارد البشرية ونظم المكافأة ونظم المعلومات بالإضافة إلى ثقافة المنظمة، والثاني أن على المنظمات أن

تشارك جميع أطرافها في عملية الإدارة الإستراتيجية وصولا إلى التنفيذ (Bateman & Snell, 1996).

ولضمان نجاح التنفيذ الإستراتيجي يجب مراجعة الإطار النظري للخطة واختيار الأهداف بوضوح، ومراجعة ثقافة المنظمة وتحقيق بيئة تنظيمية تساعد على تنفيذ الإستراتيجية وإعداد برنامج زمني، وتحديد المسؤوليات وتوضيح السياسات، بالإضافة إلى المشاركة بين الإدارة والأفراد في وضع الخطة (المرسي، وآخرون، 2002)، ويرتبط نجاح التنفيذ الإستراتيجي أيضا بالهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ ومدى توفر موارد بشرية مؤهلة، ووجود ثقافة تنظيمية مناسبة (الدوري، 2005).

وتُعتبر قيادة الشركة من أحد العوامل الأساسية في تحديد فاعلية الشركة والتي تؤثر على نجاح التنفيذ، بحيث يُعتبر الرئيس التنفيذي الأعلى من أكثر أعضاء الشركة ارتباطاً بالفاعلية ومسؤول بشكل مباشر عن نجاح الإستراتيجية (Pearce & Robinson, 1994.

ويعتمد نجاح تنفيذ الإستراتيجية على أعضاء الشركة من خلال التحفيز والمكافأة لمساعدة الأفراد على تحقيق أداء جيد، لذلك يجب أن يكون هناك اهتمام بنظام المكافأة من خلال عدة آليات منها المكافآت الشركة، التعويضات، زيادة الراتب، خيارات الأسهم والحوافز والترقيات ومن خلال تقييم الأداء وذلك مع ضمان التوقيت الجيد، ويجب أن يرتبط نظام المكافآت مع الخطة الإستراتيجية، وأن يرتبط بالعمل الوظيفي ونتائجه(Pearce & Robinson, 1994)

نماذج لعناصر ومؤشرات النجاح الإستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين:

- نموذج ماكنزي:

قام ماكنزي بوضع نموذج أطلق عليه اسم (S7)، يوضح فيه سبعة عناصر تنظيمية ضرورية لنجاح التنفيذ الإستراتيجي كما يلي (الدوري، 2005):

أولاً: الإستراتيجيةStrategy: وهي مجموعة من الممارسات هدفها التفوق على المنافسين وتحسين صورة الشركة بأقل الموارد.

ثانياً: الهيكل Structure: وهو عبارة عن العلاقات التنظيمية ومهام مستويات الإدارة بحيث يجب أن تكون متناسقة ومتكاملة.

ثالثاً: الأنظمة System: هي عمليات التدفق لمختلف الأنشطة بما في ذلك أنظمة المعلومات والرقابة والحوافز والجذب والاستقطاب وقياس الأداء وتقويم العمل، حيث يجب الاهتمام بها.

رابعاً: العاملين Staff: فعلى الإدارة تحديد المعايير التي من خلالها يتم اختيار الموظفين من الناحية المهنية والمهارات والديموغرافية من اجل ضمان تنفيذ فعال للإستراتيجية.

خامساً: القيم المشتركة Shard value: حيث تؤثر قيم وطموحات العاملين على التوجهات المستقبلية، لذلك يجب أن تكون هذه القيم مُتوافقة مع الإدارة ومع أهداف الشركة لضمان النجاح.

سادساً: المهارات Skill: وهي مجموعة القدرات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على أداء أدوارهم بنجاح، وتتطلع المنظمات الناجحة إلى اجتذاب المهارات التي تحقق لها ميزة تنافسية عالية.

- نموذج الحلالمة:

أما الحلالمة (2009) فقام بتحديد مؤشرات قياس أسباب النجاح الإستراتيجي من خلال عنصرين أساسيين، اولاً: التكيف ويقصد به قدرة الشركة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية وإيجاد الطرق الكفيلة بالسيطرة عليها، ثانياً: التحسين المستمر، وصنفه إلى أربعة مجموعات رئيسية كما يلي:

أولاً: أن تكون الإستراتيجية محددة: ويقصد بذلك أن تقوم الشركة بصياغة إستراتيجية واضحة ومحددة من جميع الجوانب.

ثانياً: التنفيذ الفعال: ويقصد به تنفيذ الإستراتيجيات بشكل جيد بحيث تحرص الشركة على إرضاء العملاء.

ثالثاً: ثقافة تحفيزية؛ عن طريق تكوين ثقافة دافعة للعمل بتقديم الحوافز والمكافئات وغيرها.

رابعاً: التنظيم الأفقي: حيث تعتمد المنظمات الناجحة على النظام اللامركزي الذي يُمكن المدراء في جميع الأقسام باتخاذ القرارات، بينما تسحب المنظمات الفاشلة جميع الصلاحيات من فروعها مما يؤدي إلى إعاقة قدرتها التنافسية.

وهناك أربعة مجموعات ثانوية يكفي تحقيق اثنين منها للوصول إلى النجاح الإستراتيجي وهي كما يلي:

أولاً: مواهب محورية: حيث يجب أن تحرص الشركة على تنمية المواهب وجذب المواهب الجيدة.

ثانياً: قيادة عادلة: من خلال اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وعادل وليس على أسباب شخصية.

ثالثاً: ابتكار مستمر: فيجب على المنظمات الاهتمام بتطوير منتجاتها وخدماتها وتقديم ابتكارات جديدة حتى لا يسبقها المنافسون.

رابعاً: صفقات متكررة: حيث أثبتت الدراسات أن المنظمات الناجحة تبرم صفقات أكثر عدداً من المنظمات الفاشلة واقل حجماً.

يتضح لنا مما سبق بأن مفهوم النجاح الإستراتيجي يعتمد بشكل مباشر على مؤشرين رئيسين هما الكفاءة والفاعلية، وتعتبر أسباب النجاح الإستراتيجي وسيلة وطريقة لتحقيق وتعزيز النجاح الإستراتيجي، ويرتبط مفهوم النجاح الإستراتيجي أيضاً بالتكيف والنمو وتحقيق البقاء، وذلك عن طريق التفاعل مع البيئة والتكيف معها، وقد حُددت مجموعة من العناصر التي تؤدي إلى النجاح الإستراتيجي ومنها وجود رأس مال معرفي ونظام تكنولوجيا معلومات وإدارة للمعرفة، ووجود إدارة فعالة وتوفر برنامج زمني ووجود نظام اتصالات مرن بين العاملين، بالإضافة إلى وجود نظام معلومات إستراتيجي (استخبارات تنافسية)، وهناك عدة عوامل أخرى تؤثر على النجاح الإستراتيجي منها ثقافة المنظمة وإتباع نظام الحوكمة والشفافية وتوفر موارد بشرية مؤهلة، وأخيراً يعتبر التخطيط الإستراتيجي الناجح مهماً في تحقيق النجاح حيث ترتبط مراحله بشكل كبير مع جميع العناصر السابق ذكرها وسيتم توضيح هذه العلاقة خلال الفصل القادم.

(4-3-2)المبحث الثالث: الإستراتيجيات التنافسية والنجاح الإستراتيجي.

تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها ونشاطاتها وتحاول دائماً الوصول إلى مركز استراتيجي وتنافسي مميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء، وهذا يتطلب أن تمتلك الشركة رؤية بعيدة الأمد وأن يكون لديها خطة إستراتيجية واضحة تعتمد على تحليل المتغيرات البيئية وبذلك تستطيع صنع قرارات إستراتيجية فعالة تميزها عن غيرها، ولتحقيق النجاح الإستراتيجي يجب الاهتمام بكل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية بدءاً بالتصميم ووصولاً إلى اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة وانتهاءً بالتنفيذ والمراقبة، حيث نستنتج من الفصول السابقة أن اختيار الإستراتيجيات التنافسية المناسبة للشركة يكون من خلال إتباع خطوات التخطيط الإستراتيجي بالشكل المناسب وأن كل خطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي تؤثر بشكل كبير على نجاح هذه الإستراتيجية التنافسية أو فشلها وبالتالي تحقيق النجاح الإستراتيجي.

ويلاحظ من الفصول السابقة أيضاً أن التحليل الإستراتيجي هو عنصر مهم في عملية اختيار الإستراتيجية التنافسية، وأن عناصر تحليل البيئة الداخلية والخارجية متشابهة إلى حد كبير مع عناصر النجاح الإستراتيجي حيث تتكون البيئة الخارجية من كل العناصر ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية مثل المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية، أما البيئة الداخلية فتشمل البيئة الداخلية كل من:

1. الهيكل التنظيمي Structure: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

2. الثقافة Culture: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء الشركة.

3. الموارد Resource: وتشمل أصول الشركة من أصول مادية وقدرات بشرية ومهارات ومواهب إدارية.

وكما تم التوضيح سابقاً فأن عملية تصميم الإستراتيجية تشمل اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة من مجموعة من البدائل الإستراتيجية اعتماداً على التحليل البيئي والقدرات المنظمية، بالتالي تعتبر مرحلة تصميم الإستراتيجية مرحلة حرجة ومهمة في الوصول إلى النجاح الإستراتيجي.

وقبل البدء بعملية اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة يجب الالتزام بمجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان النجاح الإستراتيجي، ومنها تحديد الأهداف السنوية لجميع الفروع، وتحديد الأهداف حسب الموارد المتاحة لتستطيع تخصيصها وتوزيعها، وأن يكون هناك معايير لتقييم الأداء، بالإضافة إلى بناء هيكل تنظيمي مناسب، وأن يكون هناك أدارة فعالة للعمليات والأنشطة الداخلية، ووجود نظام حوافز ونظام عقوبة وردع، ويجب الاهتمام بتنمية قدرات وكفاءات الإدارة والموظفين، وأخيراً صياغة سياسات عامة توجه العمل نحو تحقيق الأهداف (المغربي، 2006).

وهناك عدة نظريات وُضعت لتصميم إستراتيجية الشركة، وشملت كل نظرية مجموعة من المحددات والعناصر الأساسية الواجب توفرها في تصميم الشركة والتي تقوم بتسهيل القرارات والأفعال اليومية بطريقة متناسقة لضمان النجاح الإستراتيجي، ومن أهم هذه النظريات نظرية النظام المفتوح التي تعتمد على تحليل البيئة العامة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية والأخلاقية والقانونية، ويعتمد النجاح الإستراتيجي في هذه النظرية على تحقيق التوازن بين الإستراتيجية وبين عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وهناك النظرية الموقفية التي تعتمد على البيئة الخاصة

بالإضافة إلى البيئة العامة، وتعتبر بأنه إذا تحقق النجاح من خلال اختيار إستراتيجية محددة فأن هذا لا يعني بضرورة ضمان نجاح هذه الخطة مستقبلاً وذلك بسبب اختلاف الظروف، ويعتمد النجاح الإستراتيجي في هذه النظرية على تلاؤم اختيار وتنفيذ الإستراتيجية مع ما تم تشخيصه من التحليل الإستراتيجي (خفاجى، 2004).

وحسب نظرية الامتياز ينبغي أن تتوفر أربعة عناصر أساسية لإدارة التلاؤم الإستراتيجي، وهي التركيب المنظمي والقيادة والثقافة ونظام المكافآت، حيث يقوم التركيب التنظيمي على المساعدة في تحديد أنشطة الشركة الأساسية وتحديد طرق التنسيق لضمان تحييق الأهداف الإستراتيجية، كما يقوم أيضاً على تقسيم المهام الرئيسية والأنشطة وذلك لتحقيق فاعلية الشركة، حيث تعتبر الفاعلية عنصر أساسي من عناصر تحقيق النجاح الإستراتيجي، ويحاول الإستراتيجيون تنفيذ الإستراتيجية من خلال تحقيق الموازنة ما بين الكفاءة الداخلية والفاعلية الكلية، وهذا يعني توافق تركيب الشركة مع الإستراتيجية (Bateman & Snell, 1996).

ويعتمد نجاح الإستراتيجيات والأعمال على درجة التوائم بين الإستراتيجيات التنافسية وبين تكنولوجيا المعلومات والتركيب التنظيمي، بالإضافة إلى تحليل ظروف السوق ويجب أن تكون هذه الموائمة مستمرة لضمان النجاح الإستراتيجي (Hu & Huang, 2005)، وهناك مجموعة من المحددات التي تساعد في زيادة جودة وفاعلية الإستراتيجية المختارة، منها دقة ووضوح الإستراتيجية لكافة الجهات، وأن تكون متوافقة مع إمكانيات وقدرات الشركة، وأن تتشارك جميع المستويات في تحديد الإستراتيجية واختيارها، وأن تكون الإستراتيجية مناسبة لثقافة وقيم الشركة، وتساهم في تعزيز التزام العاملين، بالإضافة إلى وجود مؤشرات ومقاييس ومعايير لمتابعة التنفيذ وتصحيح

الأخطاء (عدون، 2009)، وعلى الإستراتيجي أن يكون قادراً على حصر الإستراتيجيات البديلة واختيار المناسب منها، وتقييم كل منها من ناحية الايجابيات والعيوب ومبررات الاختيار، وبنفس الوقت أن يكون قادراً على تخصيص الموارد وتحديد الإمكانات، وان يكون قادراً على اتخاذ القرار الإستراتيجي (المغربي، 1999).

وقد قام ادريس (2002) بتوضيح مجموعة من متطلبات استخدام كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية والتي يجب الالتزام بها للوصول إلى نجاح إستراتيجي من خلال الجدول التالي:

الجدول (2 – 1) متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية

الإستراتيجية	متطلبات الموارد والمهارات	المتطلبات التنظيمية
الكلفة الأقل	• توفر رأس المال والاستثمار المالي • مهارات هندسية عالية • إشراف مكثف على الأيدي العاملة • نظام توزيع ذو تكلفة أقل	• رقابة شديدة على التكلفة • تقارير دورية تتعلق بالرقابة • هيكل تنظيمي ذا مسؤولية محددة
التمايز	• قدرات تسويقية عالية، قدرات بحثية عالية • مواصفات مميزة للمنتج، قنوات توزيع مثالية • شهرة الشركة في الجودة أو التكنولوجيا	• تنسيق جيد بين الوظائف خاصة البحث والتطوير • جذب عمالة ذات مهارة عالية
التركيز	• مزيج من المهارات السابقة مع التركيز على سوق أو قطاع معين	• مزيج من المهارات السابقة مع التركيز على سوق أو قطاع معين

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تنظيمية، ط1، 2002، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

يتضح لنا مما سبق بأن كل مرحلة من مراحل اختيار الإستراتيجية التنافسية مهمة في الوصول إلى النجاح الإستراتيجي، وأن اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة يحتاج مجموعة من المتطلبات ومنها تحليل البيئة الخارجية ومعرفة قدرات الشركة، وإذا أردنا أن نجعل الإستراتيجية التنافسية ناجحة وتخدم التنمية الشاملة وتحقق أهداف الشركة يجب

توفر بعض العوامل الهامة منها؛ أن تكون عملية اختيار الإستراتيجية التنافسية قائمة على نظام واقعي بعيد عن التخمين، وأن تكون القرارات واقعية يمكن تطبيقها، وأن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل، وأن يشترك في وضعها جميع العاملين، ويجب أن تحقق الخطة الإستراتيجية حاجات الأفراد والمجتمعات إلى التنمية، وأن تكون مرنة قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقص، وأن تكون قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة، ويجب أن تقوم الإدارة العليا والتنفيذية على تقليل العقبات التي تعترض تنفيذ الخطة، وأن تدعم طرح الأفكار وتلقي الاقتراحات.

وعليه فأن تحقيق النجاح الإستراتيجي للشركة لا يمكن أن يتحقق إلا وفق منظومة متكاملة مترابطة مرنة تراعي التسلسل التالي:

- وجود إستراتيجية برؤية ورسالة وأهداف واضحة ومدروسة وتتلائم مع واقع السوق الذي تعمل به الشركة ومتغيراته المستمرة.
- وجود أهداف فرعية قابلة للقياس والتحقق مثل (تقديم منتج نوعي متطور وريادي في الوقت المناسب، كلفة مالية تنافسية تعظم العائد المتحقق بأقل موارد ممكنة، رضا العملاء وتلبية تطلعاتهم وضمان ولائهم للمنتج، بيئة مؤسسية وثقافة عمل جاذبة، بناء وترسيخ سمعة ومكانة متميزة للشركة) وكل ذلك سينعكس بالنتيجة على أرباح الشركة واستدامة نموها.

§ ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب شمول الإستراتيجية التنافسية للمنظمات لمجموعة من المحاور من أبرزها:

– وضوح في توجهات الشركة الخاصة بإستراتيجيتها التنافسية (تبني إستراتيجية التمايز أو التركيز أو الكلفة الأقل أو مزيج بينها).

- توفر بنية تحتية متطورة (خدمات نوعية وجديدة وسريعة ومواكبة للتطورات، وتتلائم مع متطلبات العملاء).
- وجود موارد بشرية مؤهلة ومختصة وقادرة على الريادة والإبداع القدرة على استقطاب الكفاءات، التحفيز المستمر للموظفين، الاستثمار في تدريب وتأهيل العاملين.
- إستراتيجية واضحة للتواصل والاتصال (القدرة على التواصل الداخلي في الشركة والخارجي مع العملاء والشركاء في بيئة العمل والاستماع إلى متطلباتهم واستيعابها).
- تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة في الشركات (اختصاصات واضحة لمجالس الإدارة، الرقابة الداخلية الفاعلة، سياسات الشفافية والإفصاح، ضوابط محددة للمسائلة والمحاسبة، قيم العمل الجماعي المؤسسي البعيد عن الفردية وخاصة في عملية اتخاذ القرارات، وضوح متطلبات تفويض الصلاحيات وغيرها).
- إدارة مالية وفنية وتقنية قادرة على تحقيق الكفاءة والفعالية والتطور المستمر.
- توفر منظومة قيم وسلوكيات تعزز الالتزام بالقوانين الناظمة وبناء علاقات شراكة وتعاون مع كافة الشركاء في بيئة العمل.
- وجود نظام واضح للمتابعة والرقابة والتأكد من سير العمل في خطط وبرامج الشركة بحسب الأهداف الموضوعة وسرعة الاستجابة من صاحب القرار لأي تحديات أو أي إختلالات قد تظهر.
- وجود نظام استخبارات تنافسي قادر على تحليل البيئة الخارجية والسوق وتحديد رغبات المستهلكين وحاجاتهم.

بناءً على هذه العناصر تم وضع نموذج الدراسة وربط المتغيرين (الإستراتيجيات التنافسية والنجاح الإستراتيجي) معاً في محاولة لمعرفة العلاقة بينهما من خلال التحليل الإحصائي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(3-1)منهج الدراسة.

(3-2)مجتمع وعينة الدراسة.

(3-3)المعالجة الإحصائية.

(3-4)أسلوب المعالجة الإحصائية.

(3-5)مصادر جمع البيانات.

(3-6)اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

(3-7)أداة الدراسة

(3-8)ثبات أداة الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3-1) أولا: منهج الدراسة.

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على إعطاء صورة واضحة عن الظاهرة التي ترغب الباحثة بجمع البيانات عنها، بحيث يصف ميزات وخصائص مجتمع أو ظاهرة ما(النجار، والزعبي، 2013، ص54)، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث أنه يصف أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في قطاع وتكنولوجيا المعلومات الأردني، ويفسر ويقارن من أجل التوصل إلى الحقائق والمعارف ذات معنى يزيد بها رصيداً إضافياً عن تلك الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بعد أن تم جمعها بالأدوات التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

(3-2) ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون ميدان الدراسة من قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني، ورغم اتساع قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الا أن شركات الاتصالات هي الأكثر مساهمةً في القطاع، والأكثر تمثيلاً له، لذلك تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) في الأفرع الرئيسية في شركات الاتصالات والمكونة من ثلاث شركات رئيسية وهي (زين، اورانج، أمنية)، وبالرجوع إلى الشركات تبين أن هناك (390) إداري، وقد تم أختيار العينة بالطريقة العشوائية، حيث قامت الباحثة بتوزيع (60) استبانة على كل من الشركات الثلاثة بمجموع (180)، وتم استرداد (144) استبانة، أي ما نسبته (80%) من أصل الموزع، وعند تدقيق الاستبانات قامت الباحثة باستبعاد استبانتين وذلك لعدم تعبئتهم من عينة الدراسة بشكل كامل، وبذلك يصبح عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل (142) استبانة، أي ما نسبته (98.5%) من أصل المسترد، وما نسبته (36.4%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (3-1) يوضح عملية التوزيع والمسترد والصالح لغات التحليل الإحصائي.

جدول رقم (3-1)

الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة والمسترد والصالح لغايات التحليل الإحصائي

الشركة	الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الصالح لغات التحليل	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
زين	60	%33.3	52	%28.8	51	%35.4
اورانج	60	%33.3	47	%26.2	47	%32.6
أمنية	60	%33.3	45	%25	44	%30.5
المؤشر الكلي	**180**	**%100**	**144**	**%80**	**142**	**%98.5**

(3-3) ثالثا: المعالجة الإحصائية.

لقد تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما استخدمت الباحثة مستوى الدلالة 5% في اختبار فرضياتها، ولتوظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي والجدول رقم (3-2) يوضح عملية الترميز بالتفصيل.

جدول رقم (3-2)

ترميز أداة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	الترميز	عدد الفقرات
المتغير المستقل: الاستراتيجيات التنافسية (الكلفة الأقل، التركيز، التمايز)		
الكلفة الأقل	A1-A5	5 فقرات
التركيز	A6-A9	4 فقرات
التمايز	A10-A12	3 فقرات
المؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل	**A1-A12**	**12فقرة**
المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، البيئة)		
الموارد البشرية	B1-B5	5 فقرات
الهيكل التنظيمي	B6-B10	5 فقرات
ثقافة المنظمة	B11-B20	10 فقرات
البيئة (التحتية، التشريعية القانونية)	B21-B28	8 فقرات
المؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع	**B1-B28**	**28 فقرة**
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	**A1-B28**	**40**

(3-4) رابعا: أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات.

اعتمدت الباحثة على عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة وهي كما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف إجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحليل إجابات عينة الدراسة وتحديد درجة الاتفاق النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
2. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
3. اختبار VIF وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة النموذج.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وذلك لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية رقم (1، 2، 3).
5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية رقم (4، 5، 6، 7) للدراسة.

(3-5) خامسا: مصادر جمع البيانات.

اعتمدت الدراسة على أسلوبين من مصادر جمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية**: وذلك بالاعتماد على الكتب والمؤلفات ذات العلاقة، المجلات العلمية والأبحاث المنشورة، الوثائق، الأطروحات الجامعية، المصادر الكترونية، قواعد البيانات المختلفة للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة والاستفادة منها في وضع الاطار النظري للدراسة.
2. **المصادر الأولية**: تتمثل في أداة الدراسة (استبانة) حيث تم تطويرها لتناسب الدراسة وعنوانها، اثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني. وتكونت الاستبانة من:

- **القسم الأول**: الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل الاستراتيجيات التنافسية (الكلفة الأقل والتركيز والتمايز).
- **القسم الثاني**: الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع النجاح الاستراتيجي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، البيئة). وقد تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (3-3)

الجدول (3-3)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
5	4	3	2	1

وقد تم توزيع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة باعتماد المعايير التالية:

- درجة الموافقة المرتفعة: وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.68).
- درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34 - 3.67).
- درجة الموافقة المتدنية: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.34).

ويبين الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية لدرجات الاتفاق المتدنية والمتوسطة والمرتفعة.

الجدول (3-4)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1-2.33	متدنية
2.34-3.67	متوسطة
3.68- 5	مرتفعة

يتم اعتماد ثلاث مستويات للدرجة باستخدام (5-1) / 3 = 1.33

(3-6) سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، والذي يستخدم لاختبار توزيع البيانات طبيعياً في حال كان عدد الحالات أكبر من (50) (أبو زيد، 2010) والجدول رقم (3-5) يشير إلى نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-5)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	الوسط الحسابي Mean	Sig	KS	العينة N
المتغير المستقل: الاستراتيجيات التنافسية	3.814	0.132	1.166	142
الكلفة الأقل	3.915	0.096	1.232	142
التركيز	3.688	0.558	0.792	142
التمايز	3.814	0.024	1.485	142
المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي	3.395	0.597	0.768	142
الموارد البشرية	3.557	0.073	1.287	142
الهيكل التنظيمي	3.480	0.323	0.954	142
ثقافة المنظمة	3.297	0.367	0.919	142
البيئة (التحتية، التشريعية القانونية)	3.361	0.713	0.699	142

يشير الجدول رقم (3-5) إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيمة الاختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) للمتغيرات قيم اقل من (5.00) المسموح بها، كما تبين أن قيم Sig للمتغير المستقل والمتغير التابع اكبر من (0.05).

(3-7) سابعا: أداة الدراسة

تم بناء استبانة حول أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الإستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني وتتكون من قسمين:

- القسم الأول يتكون من (12) فقرة تشرح العامل المستقل وهو الإستراتيجيات التنافسية وتتكون من (3) محاور وتم الاعتماد على نموذج (Porter, 1993) ودراسة (الساكت، 2009) للخروج بالمحاور التالية:

المحور الأول: إستراتيجية الكلفة الأقل ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثاني: إستراتيجية التمايز ويتكون من (4) فقرات.

المحور الثالث: إستراتيجية التركيز ويتكون من (3) فقرات.

- القسم الثاني يتكون من (28) فقره تشرح العامل التابع وهو النجاح الاستراتيجي ويتكون من (4) محاور، وتم الاعتماد على التقرير العالمي لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وعلى دراسة (الحلالمة، 2009) للخروج بالمحاور التالية:

المحور الأول: الموارد البشرية ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثالث: ثقافة المنظمة ويتكون من (10) فقرات.

المحور الرابع: البيئة وتتكون من جزأين الجزء الأول هو بيئة البنية التحتية وتتكون من (3) فقرات، والجزء الثاني هو البيئة السياسية وتتكون من (5) فقرات.

(3-8) ثامناً: ثبات وصدق أداة الدراسة.

يقصد بالثبات مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبان، والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها مـــن الأفــراد مرة أخرى (النجار، الزعبي، 2013: 363).

صدق أداة الدراسة الظاهري:

قامت الباحثة بعرض الاستبان على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أعضاء من الهيئة التدريسية والمتخصصين في الإدارة وأسماءهم مدرجة في المحلق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرج الاستبان في صورته النهائية في الملحق رقم (1).

صدق ثبات أداء الدراسة

لقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفـــا (Cronbach Alpha) للاتـــساق الداخلي، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبـــر مـــن (0.60) وكلمّـــا اقتربت القيمة من (1) واحد أي (100%) (sekaran, 1998)، دلّ هـــذا علـــى درجـــات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقـــم (3-6) نجـــد أن نتيجة كرونباخ ألفا للعينة النهائية كانت (95.75%)، لذا يمكن وصف أداة هـــذه الدراســـة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالهـــا مناســـبة لقيـــاس المتغيـــرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (3-6)

ثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل: الاستراتيجيات التنافسية (الكلفة الأقل، التركيز، التمايز)		
الكلفة الأقل	5 فقرات	%70.90
التركيز	4 فقرات	%74.02
التمايز	3 فقرات	%90.97
المؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل	**12فقرة**	**%85.60**
المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، البيئة)		
الموارد البشرية	5 فقرات	%85.25
الهيكل التنظيمي	5 فقرات	%88.11
ثقافة المنظمة	10 فقرات	%92.69
البيئة (التحتية، التشريعية القانونية)	8 فقرات	%75.32
المؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع	**28 فقرة**	**%94.87**
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	**40**	**%95.75**

يشير الجدول رقم (3-6) إلى معامل كرونباخ ألفا للأبعاد تـــراوح بـــين 70.9% - 92.69% وجميعها قيم أعلى من النسبة المقبولة 60%.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(4-1) أولا: عرض نتائج الدراسة.

(4-2) ثانيا: اختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(4-1) أولا: عرض نتائج الدراسة:

المقدمة:

قامت الباحثة باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاتفاق وترتيبها لوصف إجابات العينة نحو الفقرات أدناه.

E المتغير المستقل: الاستراتيجيات التنافسية.(الكلفة الأقل، التركيز، التمايز)

في محاولة للإجابة عن التساؤل الأول من أسئلة الدراسة.

1) الفقرات المعبرة عن الكلفة الأقل بمجمل (5 فقرات)

الجدول رقم (4-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الكلفة الأقل

رقم الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تطبق الشركة إستراتيجية تنافسية قائمة على ميزة الكلفة المنخفضة للخدمات.	3.7535	0.81812	مرتفعة	5
2	تقوم الشركة بتخفيض أسعار منتجاتها للحصول على حصة سوقية أكبر.	3.7817	0.9157	مرتفعة	3
3	تولي إدارة الشركة اهتماماً بتقليل مصاريفها (الرواتب، القرطاسية، غيرها).	4.1901	0.75261	مرتفعة	1
4	تمارس إدارة الشركة رقابة شديدة على التكاليف.	4.0845	1.08172	مرتفعة	2
5	تعمل إدارة الشركة على تقليص حجم القوى العاملة عن طريق التخلص من الكوادر غير الكفوءة.	3.7676	1.12146	مرتفعة	4
	المؤشر الكلي	**3.9155**	**0.64504**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-1) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن الكلفة الأقل بين أبعاد الإستراتيجيات التنافسية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.9155) وانحراف معياري (0.6450)، حيث حملت الفقرة (3) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص" تولي

إدارة الشركة اهتماما بتقليل مصاريفها (الرواتب، القرطاسية، غيرها)" بمتوسط حسابي (4.1901) وبانحراف معياري (0.75261) بينما حملت الفقرة (1) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.7535) وانحراف معياري (0.81812) والتي تنص "تطبق الشركة إستراتيجية تنافسية قائمة على ميزة الكلفة المنخفضة للخدمات".

2) الفقرات المعبرة عن التركيز بمجمل (4 فقرات).

الجدول رقم (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التركيز

رقم الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
6	تتبنى الشركة إستراتيجية تنافسية قائمة على التركيز على شريحة معينة من العملاء.	3.4577	1.13377	متوسطة	4
7	تقوم الشركة بتقسيم السوق إلى شرائح مختلفة وطرح منتجاتها بأسعار ومزايا تتفاوت من شريحة لأخرى.	3.8169	0.88020	مرتفعة	2
8	تقوم الشركة بتصنيف العملاء بشكل يعتمد على حجم استهلاكهم للخدمة.	3.8380	0.88836	مرتفعة	1
9	تقوم إدارة الشركة بدراسة دورية للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن.	3.6408	0.98457	متوسطة	3
المؤشر الكلي		**3.6884**	**0.73247**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (**4-2**) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن التركيز بين أبعاد الاستراتيجيات التنافسية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.6884) وانحراف معياري (0.7324)، حيث حملت الفقرة (8) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"تقوم الشركة باعتماد تصنيف للعملاء يعتمد على حجم استهلاكهم للخدمة" بمتوسط حسابي (3.8380) وبانحراف معياري (0.88836) بينما حملت الفقرة (6) اقل درجة متوسطة من الاتفاق

بمتوسط حسابي (3.4577) وانحراف معياري (1.13377) والتي تنص "تتبنى الشركة إستراتيجية تنافسية قائمة على التركيز على شريحة معينة من العملاء".

3) الفقرات المعبرة عن التمايز بمجمل (3 فقرات).

الجدول رقم (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التمايز

رقم الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
10	تتبنى الشركة استراتيجيات تنافسية قائمة على تقديم خدمات جديدة متميزة لا تتوفر لدى الشركات المنافسة.	3.7254	1.11816	مرتفعة	3
11	تعمل إدارة الشركة على تطوير صورة ايجابية عن الشركة في أذهان الزبائن.	3.8028	1.05346	مرتفعة	2
12	تعمل إدارة الشركة على بناء علاقة متميزة مع الزبائن.	3.9155	1.02101	مرتفعة	1
	المؤشر الكلي	**3.8148**	**0.98012**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم **(4-3)** أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن التمايز بين أبعاد الاستراتيجيات التنافسية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.8148) وانحراف معياري (0.9801)، حيث حملت الفقرة (12) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"تعمل إدارة الشركة على بناء علاقة متميزة مع الزبائن" بمتوسط حسابي (3.9155) وبانحراف معياري (1.02101) بينما حملت الفقرة (10) اقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.7254) وانحراف معياري (1.11816) والتي تنص "تتبنى الشركة استراتيجيات تنافسية قائمة على تقديم خدمات جديدة متميزة لا تتوفر لدى الشركات المنافسة".

E المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي.(الموارد البشرية، الهيكل التنظيم، ثقافة المنظمة، البيئة)

في محاولة للإجابة عن التساؤل الثاني من أسئلة الدراسة.

1) الفقرات المعبرة عن الموارد البشرية بمجمل (5 فقرات).

الجدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الموارد البشرية

رقم الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تقدم الشركة لموظفيها البرامج التدريبية اللازمة لرفع أدائهم الوظيفي.	3.8239	0.90936	مرتفعة	1
2	يتوفر لدى الموظفين قدرات كافية للتكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	3.6690	0.87293	مرتفعة	2
3	يتوفر لدى الشركة مهارات جيده تساهم في تمييز الشركة عن المنافسين.	3.5704	0.99928	متوسطة	3
4	لدى الموظفين انتماء للشركة.	3.3310	1.01564	متوسطة	5
5	هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحدده.	3.3944	0.92221	متوسطة	4
	المؤشر الكلي	**3.5577**	**0.74978**	**متوسطة**	

نلاحظ من الجدول رقم **(4-4)** أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن الموارد البشرية من أبعاد النجاح الاستراتيجي، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.5577) وانحراف معياري (0.749)، حيث حملت الفقرة (1) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"تقدم الشركة لموظفيها البرامج التدريبية اللازمة لرفع أدائهم الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.8239) وبانحراف معياري (0.90936) بينما حملت الفقرة (4) اقل درجة متوسطة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.3310) وانحراف معياري (1.01564) والتي تنص "لدى الموظفين انتماء للشركة".

2) الفقرات المعبرة عن الهيكل التنظيمي بمجمل (5 فقرات).

الجدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
6	تتساب المعلومات بحرية ووضوح عبر مستويات إدارية قليلة وبكل الاتجاهات وبشكل سريع.	3.3169	1.02708	متوسطة	4
7	إن اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات تتم دون الرجوع إلى رئيسك الأعلى إلا في حالات معينة.	3.1408	1.07579	متوسطة	5
8	تعتمد الشركة علـــى القوانين والأنظمـــة والتعليمات في بناء كل من نظم الرقابة والسلطة والاتصالات.	3.6972	0.88317	مرتفعة	2
9	هناك نظام اتصال إداري متبع في الشركة يتيح تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.5000	1.00883	متوسطة	3
10	يقسم العمل إلى وظائف مستقلة عن بعضها بحيث يكون كل موظف مسؤول عن عمله.	3.7465	1.06149	مرتفعة	1
	المؤشر الكلي	**3.4803**	**0.83439**	**متوسطة**	

نلاحظ من الجدول رقم **(4-5)** أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقـــرات المعبـــرة عن الهيكل التنظيمي من أبعاد النجاح الاستراتيجي، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبـــر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ الوسط الحسابي للمؤشـــر الكلـــي (3.480) وانحـــراف معياري (0.8343)، حيث حملت الفقرة (10) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"يقـــسم العمل إلى وظائف مستقلة عن بعضها بحيث يكون كل موظف مسؤول عن عمله" بمتوسط حسابي (3.7465) وبانحراف معياري (1.06149) بينما حملت الفقرة (7) اقـــل درجـــة متوسطة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.1408) وانحراف معيـــاري (1.07579) والتـــي تنص "إن اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات تتم دون الرجوع إلى رئيسك الأعلى إلا في حالات معينة".

3) الفقرات المعبرة عن ثقافة المنظمة بمجمل (10 فقرات).

الجدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن ثقافة المنظمة

رقم الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
11	لدى الشركة ثقافة عمل جاذبه وداعمة.	3.3310	1.04997	متوسطة	5
12	تتسم السياسات والقوانين المتبعة بالوضوح التام لدى العاملين.	3.2817	0.94806	متوسطة	8
13	تسهم السياسات والقوانين المتبعة في تحقيق أهداف الشركة.	3.3592	0.97734	متوسطة	4
14	هناك رغبة وميول لدى الموظفين بالاعتماد على التعاون وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل والقضايا التي تهمهم.	3.4648	1.06299	متوسطة	2
15	توجد مشاركه وشفافية في المعلومات بين المراكز والإطراف.	3.3099	1.00483	متوسطة	6
16	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.	3.2958	0.94373	متوسطة	7
17	تقوم إدارة الشركة في عملية التطوير المؤسسي بشكل مستمر بهدف تعزيز الموقع التنافسي للشركة.	3.4085	1.01167	متوسطة	3
18	لدى الشركة نظام معلومات استراتيجي (استخبارات تنافسيه) مثالي قادر على استثمار المعرفة وتحليل المعلومات ومعالجتها.	3.0493	1.08718	متوسطة	9
19	هناك نظام مراقبه داخلي للتأكد من سير العمل في الشركة بالشكل الصحيح.	3.4789	0.98728	متوسطة	1
20	تسعي إدارة الشركة دوماً لتلبية توقعات الموظفين من علاوات وحوافز ومكافآت بشكل أفضل من مثيلاتها من الشركات.	3.000	1.25478	متوسطة	10
	المؤشر الكلي	**3.2979**	**0.8049**	**متوسطة**	

نلاحظ من الجدول رقم **(4-6)** أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن ثقافة المنظمة من أبعاد النجاح الاستراتيجي، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.2979) وانحراف معياري (0.8049)، حيث حملت الفقرة (19) أعلى درجة متوسطة من الاتفاق والتي تنص"هناك نظام مراقبه داخلي للتأكد من سير العمل في الشركة بالشكل الصحيح" بمتوسط حسابي (3.4789) وبانحراف معياري (0.98728) بينما حملت الفقرة (20) اقل درجة متوسطة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.25478) والتي تنص "تسعي إدارة الشركة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات وحوافز ومكافآت للموظفين أفضل من مثيلاتها من المنظمات".

4) الفقرات المعبرة عن البيئة بمجمل (8 فقرات).

الجدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن البيئة

رقم الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
21	حجم استثمار الشركة في البنية التحتية يوازي متطلبات النمو السكاني الكبير ومتطلبات تطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	3.3521	0.94679	متوسطة	5
22	لدى الشركة القدرة على تطوير البنية التحتية في حال ظهور استثمارات وخدمات جديدة.	3.5000	0.97304	متوسطة	3
23	تعتبر البنية التحتية الحالية قادرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من العملاء.	3.2394	1.06478	متوسطة	6
24	تعتبر الحوافز المالية التي تقدمها الدولة للشركات من إعفاءات عن الضريبة والرسوم جيدة.	2.8380	1.15861	متوسطة	8
25	تزايد الأعباء الضريبية أدى لتغيير إستراتيجيات عمل الشركة باتجاه تخفيض الأسعار لضمان المحافظة على الحصة السوقية للشركة.	3.8662	1.08653	مرتفعة	1
26	تزايد الأعباء الضريبية أدى لتغيير إستراتيجيات عمل الشركة باتجاه التركيز على طرح منتجات وخدمات جديدة متقدمة.	3.5634	1.01384	متوسطة	2
27	تزايد الأعباء الضريبية أدى لتغيير إستراتيجيات عمل الشركة باتجاه التركيز على العملاء المقتدرين مالياً.	3.4577	1.11485	متوسطة	4
28	تعتبر التشريعات الحالية المنظمة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات محفزة للاستثمار في القطاع ونموه المستقبلي.	3.0775	1.1490	متوسطة	7
	المؤشر الكلي	**3.3618**	**0.64545**	**متوسطة**	

نلاحظ من الجدول رقم (**4-7**) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد البيئة من أبعاد النجاح الاستراتيجي، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ما عدا الفقرة (24) تعتبر سلبية وذلك لان متوسطها الحسابي اقل من متوسط أداة القياس (3) وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.3618) وانحراف معياري (0.6454)، حيث حملت الفقرة (25) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص" تزايد

الأعباء الضريبية أدى لتغيير إستراتيجيات عمل الشركة باتجاه تخفيض الأسعار لضمان المحافظة على الحصة السوقية للمنظمة" بمتوسط حسابي (3.8662) وبانحراف معياري (1.08653) بينما حملت الفقرة (24) اقل درجة متوسطة من الاتفاق بمتوسط حسابي (2.8380) وانحراف معياري (1.15861) والتي تنص "تعتبر الحوافز المالية التي تقدمها الدولة للشركات من إعفاءات عن الضريبية والرسوم جيدة".

اختبار Variance Inflation (VIF) وذلك لاختبار عدم تداخل أبعاد المتغيرات المستقلة للدراسة:

قبل البدء باختبار الفرضيات سيتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى استيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي، ويشير الجدول رقم (4-8) إلى أن معامل التباين المسموح به لأبعاد المتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01) كما أن قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى قوّة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4-8)

نتائج اختبار قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة

متغيرات الإستراتيجية التنافسية	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين
الكلفة الأقل	0.659	1.519
التركيز	0.632	1.583
التمايز	0.458	2.186

(4-2) ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة.

طرحت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات ذات علاقة مباشرة بموضوع الاستراتيجيات التنافسية وأثرها في تعزيز النجاح الاستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني، وفيما يلي فحص لهذه الفرضيات اعتماداً على ما تم جمعه من البيانات في محاولة للإجابة عن التساؤل الثالث من أسئلة الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

H1: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستراتيجيات التنافسية والنجاح الإستراتيجي.

الجدول رقم (4-9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجيات التنافسية على النجاح الاستراتيجي

متغيرات الاستراتيجيات التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الكلفة الأقل	0.123	2.111	0.037
التركيز	0.197	3.316	0.001
التمايز	0.623	8.916	0.000
قيمة (R)	0.832		
قيمة (R Adj)	0.685		
قيمة المحسوبة (F)	103.371		
درجة الحرية DF	138/3		
القيمة الجدولية (F)	2.60		
مستوى الدلالة	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية H1	رفض		

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول **(4-9)** إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (103.371) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، كما بينت قيمة R Adj البالغة (0.685) وهذا يعني أن (68.5%) من التغيرات الحاصلة في الاستراتيجيات

التنافسية تعود على التغير في النجاح الاستراتيجي، بينما (30.8%) من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= (83.2%)

وأوضحت النتائج أن جميع أبعاد الاستراتيجيات التنافسية لها إسهام في التأثير في تعزيز النجاح الاستراتيجي وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول (**4-9**).

- وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستراتيجيات التنافسية والنجاح الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الأولى:

H1.1: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتجية الكلفة الأقل والنجاح الإستراتيجي.

الجدول رقم (4-10)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إستراتيجية الكلفة الأقل على النجاح الإستراتيجي

قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	القيمة المعنوية SIG	درجة الحرية DF	قيمة R	قيمة R Adj	نتيجة الفرضية العدمية HO
7.597	1.9600	0.00	141	0.540	0.287	رفض

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط وتشير النتائج في الجدول (**4-10**) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (7.597) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، كما بينت قيمة R

Adjالبالغة (0.287) وهذا يعني أن (28.7%) من التغيرات الحاصلة فـــي إســـتراتيجية الكلفة الأقل تعود على التغير في النجاح الاستراتيجي، وتعتبـــر العلاقـــة متوســـطة بـــين المتغيرات كون قيمة R= (54%).

- وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحـــصائية (α≤0.05) بـــين إستراتيجية التكلفة الأقل والنجاح الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية:

H1.2: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مـــستوى الدالـــة الإحـــصائية (α≤0.05) بين إستراتيجية التمايز والنجاح الاستراتيجي.

الجدول رقم (4-11)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إستراتيجية التمايز على النجاح الإستراتيجي

نتيجة الفرضية العدمية HO	قيمة R Adj	قيمة R	درجة الحرية DF	القيمة المعنوية SIG	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة
رفض	0.364	0.607	141	0.00	1.9600	9.047

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط وتشير النتائج في الجـــدول **(4-11)** إلـــى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) حيث بلغ مـــستوى الدلالـــة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (9.047) وهي اكبـــر مـــن قيمتهـــا الجدولية، وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، كما بينت قيمـــة R Adj البالغة (0.364) وهذا يعني أن (36.4%) من التغيرات الحاصلة في إســـتراتجية التمايز تعود على التغير في النجاح الإستراتيجي، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= (60.7%).

- وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتجية التمايز والنجاح الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H1.3: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتجية التركيز والنجاح الإستراتيجي.

الجدول رقم (4-12)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إستراتيجية التركيز على النجاح الإستراتيجي

قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	القيمة المعنوية SIG	درجة الحرية DF	قيمة R	قيمة R Adj	نتيجة الفرضية العدمية HO
16.493	1.9600	0.00	141	0.813	0.658	رفض

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط وتشير النتائج في الجدول **(4-12)** إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (16.493) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، كما بينت قيمة R Adj البالغة (0.658) وهذا يعني أن (65.8%) من التغيرات الحاصلة في إستراتجية التركيز تعود على التغير في النجاح الإستراتيجي، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= (81.3%).

- وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتجية التركيز والنجاح الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H1.4: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) بين الاستراتيجيات التنافسية والموارد البشرية.

الجدول رقم (4-13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجيات التنافسية على الموارد البشرية

متغيرات الاستراتيجيات التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الكلفة الأقل	0.133	2.082	0.039
التركيز	0.319	4.877	0.00
التمايز	0.477	6.208	0.00
قيمة (R)	0.792		
قيمة (R Adj)	0.620		
قيمة المحسوبة (F)	77.549		
درجة الحرية DF	138/3		
القيمة الجدولية (F)	2.60		
مستوى الدلالة	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية H1.1	رفض		

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول **(4-13)** إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (77.549) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، كما بينت قيمة R Adj البالغة (0.620) وهذا يعني أن (62 %) من التغيرات الحاصلة في الاستراتيجيات التنافسية تعود على التغير في الموارد البشرية، بينما (37.2%) من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= (79.2%).

وأوضحت النتائج أبعاد الاستراتيجيات التنافسية لها إسهام في التأثير في تعزيز المـــوارد البشرية وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta وT لكل بعد من الأبعاد وموضحة فـــي الجـــدول **(4-13)**.

- وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحـــصائية (α≤0.05) بـــين الاستراتيجيات التنافسية والموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H1.5: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة الإحـــصائية (α≤0.05) بين الاستراتيجيات التنافسية والهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (4-14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجيات التنافسية على الهيكل التنظيمي

متغيرات الاستراتيجيات التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الكلفة الأقل	0.209	2.889	0.004
التركيز	-0.009	-0.119	0.906
التمايز	0.588	6.782	0.00
قيمة (R)	0.725		
قيمة (R Adj)	0.515		
قيمة المحسوبة (F)	50.824		
درجة الحرية DF	138/3		
القيمة الجدولية (F)	2.60		
مستوى الدلالة	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية H1.2	رفض		

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجـــدول **(4-14)** إلـــى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) حيث بلغ مـــستوى الدلالـــة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (50.824) وهي اكبر مـــن قيمتهـــا

الجدولية، وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، كما بينت قيمة R Adj البالغة (0.515) وهذا يعني أن (51.5%) من التغيرات الحاصلة في الاستراتيجيات التنافسية تعود على التغير في الهيكل التنظيمي، بينما (47.5%) من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= (72.5%).

وأوضحت النتائج أن بعد (التركيز) الوحيد الذي ليس له تأثير حيث بلغت قيمة Beta (-0.009) وT (-0.119) وهي قيم غير معنوية عند مستوى (α≤0.05). في حين أن باقي أبعاد الاستراتيجيات التنافسية لها إسهام في التأثير في الهيكل التنظيمي وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta وT لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول **(4-14)**.

- وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) بين الاستراتيجيات التنافسية والهيكل التنظيمي.

الفرضية الفرعية السادسة:

H1.6: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) بين الاستراتيجيات التنافسية وثقافة المنظمة.

الجدول رقم (4-15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجيات التنافسية على ثقافة المنظمة

متغيرات الاستراتيجيات التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الكلفة الأقل	0.112	1.673	0.097
التركيز	0.189	2.764	0.006
التمايز	0.574	7.160	0.00
قيمة (R)	0.771		
قيمة (R Adj)	0.585		

قيمة المحسوبة (F)	67.378
درجة الحرية DF	138/3
القيمة الجدولية (F)	2.60
مستوى الدلالة	0.00
نتيجة الفرضية العدمية H1.3	رفض

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول **(4-15)** إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (67.378) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، كما بينت قيمة R Adj البالغة (0.585) وهذا يعني أن (58.5%) من التغيرات الحاصلة في الاستراتيجيات التنافسية تعود على التغير في ثقافة المنظمة، بينما (40.6%)من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= (77.1%).

وأوضحت النتائج أن بعد (الكلفة الأقل) الوحيد الذي ليس إسهام في التأثير حيث بلغت قيمة Beta (0.112) وT (1.673) وهي قيم ليست معنوية عند مستوى (α≤0.05). في حين أن باقي أبعاد الاستراتيجيات التنافسية لها إسهام في التأثير في ثقافة المنظمة وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta وT لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول **(4-15)**.

- وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية السادسة، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) بين الاستراتيجيات التنافسية وثقافة المنظمة.

الفرضية الفرعية السابعة:

H1.7: لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستراتيجيات التنافسية والبيئية.

الجدول رقم (4-16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجيات التنافسية على البعد البيئي

متغيرات الاستراتيجيات التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الكلفة الأقل	0.003	0.033	0.974
التركيز	0.191	2.379	0.019
التمايز	0.526	5.565	0.00
قيمة (R)	0.660		
قيمة (R Adj)	0.424		
قيمة المحسوبة (F)	35.591		
درجة الحرية DF	138/3		
القيمة الجدولية (F)	2.60		
مستوى الدلالة	0.00		
نتيجة الفرضية العدمية H1.4	رفض		

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول **(4-16)** إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (35.291) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، كما بينت قيمة R Adj البالغة (0.424) وهذا يعني أن (42.4%) من التغيرات الحاصلة في الاستراتيجيات التنافسية تعود على التغير في البعد البيئي، بينما (56.4%) من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= (66 %).

وأوضحت النتائج أن بعد (الكلفة الأقل) الوحيد الذي ليس له إسهام في التأثير حيث بلغت قيمة Beta (0.003) وT (0.033) وهي قيم غير معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). في حين أن باقي أبعاد الاستراتيجيات التنافسية لها إسهام في التأثير في البعد البيئي وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta وT لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول (**4-16**).

- وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية السابعة، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستراتيجيات التنافسية والبيئة.

الفصل الخامس
الاستنتاجات والتوصيات

(5-1) الاستنتاجات

(5-2) التوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي هدفت للتعرف على أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني متمثلاً بشركات الاتصالات، والتي في ضوئها تقترح الباحثة جملة من التوصيات.

(5-1) الاستنتاجات

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة باختبار الأثر

1. أظهرت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية الكلفة الأقل،إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز) وبين النجاح الاستراتيجي، ويدل ذلك على إن وضوح الإستراتيجيات التنافسية والالتزام بها يعتبر من أهم عناصر تحقيق النجاح الإستراتيجي، وجاءت هذه النتيجة متوافقة لنتيجة دراسة (الزواهرة،2012)، وجاءت هذه النتيجة في محاولة للإجابة عن التساؤل الثالث من أسئلة الدراسة.
2. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية الكلفة الأقل وبين النجاح الإستراتيجي.
3. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التمايز وبين النجاح الإستراتيجي.
4. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التركيز وبين النجاح الإستراتيجي.

5. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية الكلفة الأقل، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز) وبين الهيكل التنظيمي، وهذا يدل على أن الإستراتيجيات التنافسية تؤثر في طبيعة الهيكل التنظيمي، بحيث يعتبر الهيكل التنظيمي عامل متغير يتأثر بمتطلبات الاستراتيجيات التنافسية ويجب أن يكن متوافقاً معها.

6. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية الكلفة الأقل، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز) وبين الموارد البشرية، وهذا يدل على أن الموارد البشرية تتأثر بطبيعة الإستراتيجيات التنافسية الموجودة في الشركة من حيث التدريب والتأهيل والتطوير، ويؤدي توافر الموارد البشرية واستخدامها بكفاءة وفعالية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبالتالي النجاح الإستراتيجي.

7. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية الكلفة الأقل، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز) وبين ثقافة المنظمة، وهذا يدل على الإستراتيجيات التنافسية تحدد ثقافة المنظمة، بحيث يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجيات من إدارة الشركة الاهتمام بثقافة المنظمة بشكل لا يتعارض مع الاستراتيجيات التنافسية التي يتم صياغتها.

8. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية الكلفة الأقل،

إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز) وبين البيئة، وهذا يدل على أن الإستراتيجيات التنافسية تؤثر في البيئة، بحيث يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجيات من إدارة الشركة الاهتمام ببيئة البنية التحتية وتطويرها لتكون مناسبة وتدعم إستراتيجيتها المختارة، حيث تشكل البنية التحتية للقطاع أحد أبرز العوائق التي تحول دون تقدم القدرة التنافسية للقطاع وبالتالي عدم الوصول إلى النجاح الإستراتيجي، وكذلك بالنسبة للبيئة السياسية حيث تؤثر استراتيجيات الشركات بشكل كبير في تغيير السياسات والقوانين التي تخص مصالحها.

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة

أثارت الدراسة العديد من الأسئلة وعرضت مجموعة من الفرضيات التي تتعلق بطبيعة أثر الإستراتيجيات التنافسية على النجاح الاستراتيجي لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني، وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات التي أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، وتمثلت الاستنتاجات بما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن شركات الاتصالات الأردنية تطبق الإستراتيجيات التنافسية (استراتيجيات الكلفة الأقل، استراتيجيات التمايز، استراتيجيات التركيز) بمستويات مرتفعة، حيث حققت إستراتيجية الكلفة الأقل أعلى متوسط حسابي تليها إستراتيجية التمايز وثم إستراتجية التركيز، وهذا يدل على أن شركات الاتصالات الأردنية تعي أهمية تطبيق الاستراتيجيات التنافسية، وجاءت هذه النتيجة في محاولة للإجابة عن التساؤل الأول من أسئلة الدراسة.
2. أظهرت الدراسة أن هناك ارتفاع في مستوى استخدام إستراتيجية الكلفة الأقل، وهكذا بالنسبة لأبعادها فقد كانت مرتفعة بشكل واضح، حيث تقوم شركات الاتصالات

بتخفيض أسعارها للحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها، كما أن هناك رقابة شديدة على التكاليف وسياسة جيدة في تقليل المصاريف.

3. أظهرت النتائج أن مستوى استخدام إستراتيجية التركيز بمجمل إبعادها كان مرتفعاً، حيث تهتم شركات الاتصالات بتقسيم السوق إلى شرائح مختلفة، وطرح منتجاتها بأسعار ومزايا تتفاوت من شريحة لأخرى، كما أنها تقوم بتصنيف العملاء حسب حجم استهلاكهم للخدمة.

4. أظهرت النتائج أن مستوى استخدام إستراتيجية التمايز بمجمل إبعادها كان مرتفعاً ولكن بنسبة أقل من الإستراتيجيات السابقة، حيث تهتم شركات الاتصالات بتطوير صورة إيجابية عن الشركة، وبناء علاقات متميزة مع الزبائن.

5. أظهرت النتائج أن أثر استراتيجية التركيز أعلى من أثر استراتيجية الكلفة الأقل واستراتيجية التمايز على النجاح الإستراتيجي.

6. أظهرت النتائج أن أثر استراتيجية التمايز أعلى من أثر استراتيجية الكلفة الأقل على النجاح الإستراتيجي.

7. أظهرت النتائج أن هناك مجموعة من المعايير التي تعتمد عليها شركات الاتصالات الأردنية في قياس النجاح الإستراتيجي، ومنها الموارد البشرية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبيئة بقسميها؛ البيئة السياسية وبيئة البنية التحتية.

8. بينت نتائج الدراسة أن مستوى النجاح الإستراتيجي لشركات الاتصالات كان متوسطاً لمجمل الأبعاد ولم يكن بالشكل المطلوب، وكان لبعدي الموارد البشرية والهيكل التنظيمي النسبة الأعلى في قياس النجاح الإستراتيجي.

9. بينت النتائج أن مستوى الاهتمام بالموارد البشرية في شـركات الاتـصالات كـان متوسطاً، حيث لم يتوفر لدي الموظفين مهارات جيده تساهم في تمييز الشركة عـن المنافسين بالشكل المطلوب، كما أنه لم يكن هناك اهتمام من قبل العـاملين بأهميـة عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة بشكل كافي، علـى الرغم من أن النتائج أظهرت أن مستوى اهتمام شركات الاتصالات بتقديم بـرامج تدريبية لموظفيها لمساعدتهم في رفع أدائهم كان مرتفعاً، ويمكن تفسير هذه النتيجـة بأن نوعية البرامج التدريبية المقدمة للموظفين غير ملائمة لمتطلبات السوق والعمل.

10. أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام شركات الاتصالات بالاعتمـاد علـى القـوانين والأنظمـة والتعليمات في الرقابة والسلطة والاتصالات كان مرتفعاً، بينما أظهـرت أن الهيكل التنظيمي لشركات الاتصالات لم يكن واضحاً ومحدداً بشكل كـافي، وأن اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل تتم في أغلب الأوقات بشكل مركزي.

11. أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام شركات الاتصالات في الثقافـة المنظميـة كـان متوسطاً، حيث لا يوجد في شركات الاتصالات ثقافة عمل جاذبة وداعمة، ولم تكـن السياسات والقوانين المتبعة فيها واضحة بشكل كافي، كما أن الـسياسات المتبعـة فـي الشركات لا تساهم في تحقيق أهداف الشركة بالشكل المطلوب.

12. أوضحت الدراسة بأنه لا يوجد رغبة كافية لدى الموظفين بالاعتماد على التعاون وتشكيل فرق لحل مشكلات العمل والقضايا التي تهمهم.

13. أظهرت نتائج الدراسة أن شركات الاتصالات الأردنية لا تهتم في عمليـة التطـوير المؤسسي لتعزيز موقعها التنافسي بالشكل الكافي.

14. بينت الدراسة أنه لا يوجد نظام اتصال إداري كافي في شركات الاتصالات لتبادل ومشاركة الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة بشكل كافي، وأنه ولا يوجد شفافية بين المراكز والأطراف بالشكل المطلوب.

15. أوضحت نتائج الدراسة عدم اهتمام شركات الاتصالات بتوفير نظام حوافز ومكافآت جيد للعاملين بالشكل المطلوب.

16. بينت نتائج الدراسة بأن شركات الاتصالات لا تهتم بوجود نظام مراقبة داخلي يراقب سير العمل بالشكل المطلوب.

17. أوضحت النتائج أن هناك ضعف في نظام الاستخبارات التنافسي وفي رصيد الذكاء الإستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية، حيث لا يوجد مقومات للبنية التحتية لنظام المعلوماتية ولا يوجد اهتمام بتحليل السوق ومعرفة احتياجاته.

18. أوضحت النتائج أن وجود نظام استخبارات تنافسي يساعد الشركات في تحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي وأن تكنولوجيا قواعد البيانات تدعم عملية اختيار الإستراتيجيات التنافسية.

19. بينت النتائج أن مستوى الاهتمام في البيئة متمثلاً بالبيئة السياسية وبيئة البنية التحتية كان متوسطاً، حيث لم يكن حجم الاستثمار في بيئة البنية التحتية كافي بالنسبة للنمو السكاني الكبير، ولم تكن شركات الاتصالات قادرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من العملاء بالشكل المطلوب، كما أن هناك ضعف في مستوى قدرة الشركة على تطوير البنية التحتية.

20. أظهرت النتائج أن هناك تزايد في الأعباء الضريبية على شركات الاتصالات، كمـــا أن الحوافز المالية التي تقدمها الدولة لشركات الاتصالات مـــن إعفـــاءات عـــن الـــضريبة والرسوم لم تكن كافية بالشكل المطلوب.

21. بينت الدراسة أن تشريعات الحكومة الحالية ومستوى الحوافز المالية التـــي تقـــدمها الدولة لشركات الاتصالات من إعفاءات ضريبية منخفضة كان له اثر ســـلبي علـــى شركات الاتصالات، مما أجبر الشركات على تخفـــيض أســـعار خـــدماتها وتقليـــل جودتها، وعليه فأن شركات الاتصالات تقوم بإتباع نفس الاستراتيجيات التنافـــسية، وهذا حدد من وجود منافسة قوية في السوق.

(5-2) التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: توصيات موجهة لشركات الاتصالات الأردنية.

1. توصي الباحثة الإدارة العليا في شركات الاتصالات الأردنية على بذل المزيد من الجهد في تطبيق الإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية الكلفة الأقل، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز)، عن طريق تمكين العاملين واشراكهم في صياغة الإستراتيجيات التنافسية التي تناسب الظروف والمتغيرات البيئية، فضلاً عن تدريبهم وتأهيلهم لتنفيذ هذه الإستراتيجيات بشكل ناجح.
2. الاهتمام في بناء نظام معلومات متكامل (نظام استخبارات تنافسي) في شركات الاتصالات وتخصيص دائرة مستقلة خاصة بالمعلومات وتدريب الموظفين فيها، وذلك بهدف إجراء مسح بيئي لبيئة الشركة لمعرفة رغبات وحاجات لبناء علاقات متميزة معهم باعتبارهم المحور الأساسي لقياس نجاح الشركة، وبالتالي الوصول إلى صورة إيجابية عن الشركة.
3. زيادة الاهتمام في الموارد البشرية من خلال عقد البرامج التدريبية للموظفين لزيادة قدراتهم على التكيف مع التطورات الجديدة ورفع أدائهم الوظيفي، وعقد الندوات والمؤتمرات للعصف الذهني، وذلك للحصول على أفكار جديدة بشكل مستمر، وإلزام الموظفين في الاهتمام بانجاز العمل في الوقت المحدد، وجاءت هذه التوصية مشابهة لتوصية دراسة (السكارنة، 2008) حول الاستراتيجيات الريادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية.

4. زيادة الاهتمام في الهيكل التنظيمي لشركات الاتصالات بحيث يكون واضح ومحدد، وزيادة الاهتمام بتنظيم وتسهيل إجراءات العمل عن طريق جعل القرارات لامركزية.
5. زيادة الاهتمام بنظام الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة وذلك لتبادل الأفكار وتعزيز روح التعاون والفريق بين موظفيها.
6. كما توصي الباحثة شركات الاتصالات بزيادة اهتمامها بتنفيذ نماذج حوكمة الشركات بما فيها توسيع الشفافية، هذا إذا رغبت الشركات في البقاء وتحقيق الازدهار والنجاح.
7. تعزيز الاهتمام في الثقافة التنظيمية المتبعة في شركات الاتصالات لتكون أساس في نجاح إستراتيجياتها، وذلك لأن نجاح الشركة عبارة عن انعكاس لقيم ومعتقدات العاملين فيها.
8. إعادة صياغة القوانين المتبعة في شركات الاتصالات لتصبح أوضح وقادرة على تحقيق أهداف الشركة بالشكل المطلوب.
9. العمل على تعزيز عملية التطور المؤسسي من الناحية التقنية من خلال توظيف التطورات التقنية والمعارف العلمية الحديثة في أعمالها وإدارتها.
10. زيادة الاهتمام بتوفير نظام جيد لتقييم العاملين والعمل، وتطوير نظام مكافآت وحوافز لهم مبني على أسس واضحة ومحددة، وذلك لزيادة انتماء الموظفين لشركاتهم.
11. زيادة الاهتمام بتطوير بيئة البنية التحتية بحيث تكون مناسبة لاحتياجات السوق، وذلك من خلال زيادة حجم الاستثمار فيها لاستيعاب الأعداد المتزايدة من العملاء.

ثانياً: توصيات موجهة للحكومة الأردنية.

1. إعادة النظر في جميع الضرائب المفروضة على القطاع، سواء الضرائب المباشرة أو غير المباشرة، وتقديم حوافز مالية من إعفاءات على الضرائب والرسوم، حيث أنها كانت سبب رئيسي في خفض ربحية الشركات، وتقليل تنافُسيتها في القطاع.

ثانياً: التوصيات المستقبلية.

1. أجراء دراسات مستقبلية في نفس موضوع الدراسة على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني على أن تشمل شركات تكنولوجيا المعلومات.
2. اجراء دراسات أخرى في محاولة للبحث عن العلاقة بين أسباب النجاح الإستراتيجي وتعزيز النجاح الإستراتيجي.
3. إجراء دراسات أخرى متعلقة بموضوع الدراسة بهدف إبراز أهمية الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الإستراتيجي، وذلك من خلال التطبيق على قطاعات اقتصادية أخرى كدراسة مقارنة للتأكد من نتائج هذه الدراسة، ومدى ظهور تباين في النتائج، في محاولة لإيجاد مقاييس أخرى لقياس النجاح الاستراتيجي.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

1. أبو بكر، مصطفى محمود، "**التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**"، ط(1)، (2000)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
2. أبو بكر، مصطفى محمود، "**التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**"، ط(1)، (2006)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
3. أبو زيد، محمد خير سليم، "**التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجيـــة Spss**"، (2010)، دار جرير، عمان الأردن.
4. أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى، "**إدارة المشروعات الصغيرة**"، ط(1)، (2002)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. ادريس، ثابت عبد الرحمن، "**الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تنظيمية**"، ط(1)، (2002)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
6. أدريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور، "**الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**"، ط (2)، (2011)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. آمين، مخفي ويوسف، بن شني، "**دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات**"، (2010)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

8. بامدحن، فؤاد احمد سليمان، "**مقومات النجاح الاستراتيجي لقطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية لفرع المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة حضرموت**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، جامعة سانت كليمنتس العالمية، اليمن.

9. بشير، حسن ونور، محمد، "**سياسات التنافسية وأثرها على مناخ الاستثمار**"، ورشة الاستثمار الأفريقي في السودان، (2000)، السودان.

10. برنوطي، سعاد نائف، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط (1)، (2001)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

11. تقرير التنافسية وتجربة الأردن، وزارة التخطيط، الفريق الوطني للتنافسية (2004)، عمان، الأردن.

12. التقرير العالمي لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، المنتدى الاقتصادي العالمي (2006 – 2014)، عمان الأردن.

13. التقرير السنوي لجمعية شركات تكنولوجيا المعلومات (إنتاج)، (2014)، عمان الأردن.

14. التقرير السنوي لهيئة تنظيم قطاع الاتصالات، (2014)، عمان الأردن.

15. التقرير السنوي لوزارة الصناعة والتجارة، (2013)، عمان الأردن.

16. جواد، شوقي ناجي، "**الإدارة الإستراتيجية**"، ط(1)، (2000)، دار الحامد للنشر، الأردن.

17. الجندي، نهال أحمد، "**قياس وتقييم رأس المال الفكري، أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة (نموذج مقترح)**"، رسالة دكتوراه، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، (2005)، العدد (60)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

18. حريم، حسين، "**إدارة المنظمات: منظور كلي**"، ط(1)، (2003)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

19. الحسيني، فلاح حسن، "**الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**"، ط(1)، (2000)، دائر وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

20. الحسيني، فلاح حسن، "**الإدارة الإستراتيجية المراحل والعمليات**"، ط(2)، (2006)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21. الحلالمة، محمد عزات، "**رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي: دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية**"، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعية، (2009)، العدد 19، عمان، الأردن.

22. الحياصات، خالد محمد، "**معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين**"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (2006)، المجلد(2)، العدد (4)، عمان، الأردن.

23. خفاجي، نعمة عباس، "**الفكر الاستراتيجي قرآت معاصرة**"، ط (1)، (2004)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

24. خليل، مرسي نبيل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، (1998)، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.

25. الخيال، توفيق عبد المحسن، "**أهمية المحاسبة عن رأس المال المعرفي وتحديد آثارها على جدوى المعلومات المحاسبية**"، جامعة الإسكندرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، (2005)، عدد(1)، مصر.

26. داودي، الطيب ومحبوب، مراد، "**تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**"، رسالة ماجستير، مجلة العلوم الإنسانية، (2007)، العدد(12)، بسكره، الجزائر.

27. دحبور، لؤي صبحي، "**دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية: دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية**"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (2010)، العدد (10)، عمان، الأردن.

28. الدجني، أياد، "**واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة**"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، مجلة عالم الاقتصاد، (2006)، غزة، فلسطين.

29. الدوري، زكريا مطلك، "**الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2005)، عمان، الأردن.

30. الطيب، دويس محمد، "**براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2005)، جامعة ورقلة، الجزائر.

31. رزيق، كمال وبوزعرور، عمار، "**التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائر**"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، (2001)، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

32. رزيق، كمال ومسدور، فارس، "**تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، (2003)، جامعة ورقلة، الجزائر.

33. الرفاعي، غالب عوض وياسين، سعد غالب، "**دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان**"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة، (2004)، عمان، الأردن.

34. الركابي، كاظم، "**الإدارة الإستراتيجية: المنافسة والعولمة**"، (2004)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

35. الزعبي، حسن علي، "**نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي**"، ط(1)، (2005)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

36. الزواهرة، محمد ابراهيم، "**أثر الإستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقي: دراسة عينة من الفنادق فئة الخمسة والأربعة نجوم في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشوره، (2012)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

37. السالم، مؤيد سعيد، "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، ط(1)، (2000)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

38. الساكت، وسام سامي، "**أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2009)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

39. السكارنة، بلال خلف، "**الاستراتيجيات الريادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية**"، ، جامعة الاسراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، (2008)، العدد (17) ، الأردن.

40. السلمي، على، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**"، (1999)، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

41. السلمي، علي، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**"، (2001)، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر.

42. سليمان، محمود احمد عبيد، "**مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2008)، جامعة اليرموك، الأردن.

43. سليمان، محمد مصطفى، "**حوكمة الشركات**"، ط (1)، (2008)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

44. شعبان، مصطفى رجب، "**رأس المال الفكري ودورة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2011)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

45. الشنواني، صلاح، "**اقتصاديات الأعمال**"، (2000)، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.

46. صادق، درمان سليمان، "**فاعلية نظام المخابرات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية**"، (2003)، جامعة الموصل، العراق.

47. صقر، عمر"**العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**"، (2003)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.

48. الصميدعي، محمود جاسم، "**استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي**"، ط (3)، (2006)، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن.

49. الصيرفي، محمد، "**الإدارة الرائدة**"، ط(1)، (2003)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

50. الطراونة، محمد، "**الجودة الشاملة والقدرة التنافسية**"، رسالة ماجستير، مجلة العلوم الإدارية، (2002)، مجلد(29)، عدد(1)، الأردن.

51. العارف، ناديه، "**الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**"، (2003)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

52. عبد الحميد، طلعت أسعد، "**التسويق الفعال، كيف تواجه تحديات القرن 21**"، (2002)، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.

53. عبد الرحمن، ابتهاج، "**الإدارة الإستراتيجية**"، (1999)، الشركة العربية للنشر، القاهرة، مصر.

54. عبد القادر، هواري معراج، "**الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية**"، (2010)، كلية العلوم ألاقتصاديه وعلوم التسيير، جامعة الأغوات، الجزائر.

55. عبودي، زيد منير، "**إدارة الأزمات**"، (2007)، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.

56. عبيد، عبد السلام، "**التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في قطاع الخدمات المصرفية**"، مجلة مركز دراسات الكوفة، (2008)، العدد(10)، الكوفة، العراق.

57. عبيدات، محمد إبراهيم، "**إستراتيجية التسويق**"، ط (3)، (2002)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

58. عدنان، وديع محمد، "**محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية**"، المعهد العربي للتخطيط والنشر، (2001)، الكويت.

59. عدون، ناصر دادي، "**الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، (2009)، الجزائر.

60. عوض، محمد احمد، "**الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**"، (1999)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

61. العزاوي، بشرى هاشم، "**أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي: دراسة اختباريه تحليليه لآراء عينه من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعه بغداد**"، رسالة دكتوراه، البوابة العربية للمعلومات الإدارية، (2008)، جامعة بغداد، العراق.

62. علي، عبيد والحجازي، احمد، "**اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية**"، (2000)، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.

63. غانم، فتح الله، "**بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسين الأداء**"، (2005)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

64. الغزالي، عيسى محمد، "**القدرة التنافسية وقياسها -سلسله دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية-السنة الثانية**"، المعهد العربي للتخطيط، (2003)، العدد (24)، الكويت.

65. غنيم، احمد، "**أساسيات الإدارة الإستراتيجية في عصر العولمة**"، (2005)، دار الحارثي للطباعة، السعودية.

66. القطامين، أحمد، "**الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية**"، (2002)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

67. القضاة، عبد الله، "**المقدرة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني**"، رسالة ماجستير اقتصاد، غير منشورة، (2001)، الجامعة الأردنية، الأردن.

68. القضاة، عبد الله، "**أثر تبني إستراتجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي، دراسة ميدانية لشركات الأدوية الأردنية**"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، (2002)، جامعة عمان العربية للدراسات العلي، عمان، الأردن.

69. الكبيسي، محمد عادل، "**أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية**"، رسالة ماجستير، غير منشوره، (2012)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

70. المحاسنة، محمد سلطان، "**تكنولوجيا قواعد البيانات وأثرها في اختيار الإستراتيجية التنافسية لشركات الدواء الأردني**"، أطروحة دكتوراه، (2007)، مجلة الجامعة الأردنية، جامعة عمان العربية، الأردن.

71. مرعي، عبد الحي، "**التكاليف في مجال التخطيط والرقابة**"، (1999)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، مصر.

72. مرسي، نبيل محمد، "**إستراتيجية الإنتاج والعمليات: مدخل استراتيجي**"، (2003)، دار الجامعة الجديدة، مصر.

73. المرسي، جمال الدين وآخرون، "**التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**"، (2002) الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

74. مسن، محمد، "**التدبير الاقتصادي في المؤسسات**"، (2001)، منشورات الساحل في الجزائر، الجزائر.

75. مصطفى، محمود أبو بكر، "**المـوارد البشريـة مـدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"،(2006)، الـدار الجامعية، مصر.

76. المغربي، كامل محمد، "**السلوك التنظيمي**"، (1999)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

77. المغربي، عبد الحميد، "**التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن**"، (2006)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

78. منير، نوري، "**تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية**"، رسالة دكتوراه، (2011)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، جامعة الشلف، الجزائر.

79. النجار، فريد، "**إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة**"، (1999)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر.

80. النجار، أحمد منير (2007)، "**البعد المصرفي في حوكمة الشركات- اتحاد المصارف الكويتية**"، (1999)، العدد (40)، الكويت.

81. النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة والزعبي، ماجد راضي، "**أساليب البحث العلم منظور تطبيقي**"، (2013)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

82. نجم، عبود نجم، "**الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**"، ط (1)، (2004)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

83. النسور، عبد الحكيم وصقر، عبد الإله، "**الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**"، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، (2009)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

84. نصر الدين، بن نذير والزين، منصوري، "**الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**"، (2006)، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

85. هل، شارلز وجونز، جاريت، "**الإدارة الإستراتيجية**"، (2001)، دار المريخ للنشر،الرياض.

86. يحضيه، سملالي واحمد، بلالي، "**الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**"، (2004)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

87. يوسف، محمد حسن، "**محددات الحوكمة ومعاييرها**"، (2007)، مؤتمر المعهد المصرفي المصري، القاهرة، مصر

88.المراجع باللغة الإنجليزية

1. Aldehayyat، J. & Twaissi, N., (2012). "**Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context"** ، International Journal of Business Management,Canada**.**
2. Alsoboa, S. & Aldehayyat, s., (2013). "**The Impact of Competitive Business Strategies on Managerial Accounting Techniques: A Study of Jordanian Public Industrial Companies**", International Journal of Management, Jun2013, Vol. 30 Issue 2 Part 1.
3. Bateman, T. S. & Snell, S., (1996). "**Management: Building Competitive Advantage**", 3rd ed, Irwin Professional Publishing, Chicago**.**
4. Brian, L., (2013). "**Updating a Classic Formula for Strategic Success: Focus, Alignment, Repeatability and Leadership**", Strategy & Leadership. 2013, Vol. 41 Issue 1.
5. Dilworth, James, B., (2006). "**Production and Operations Management**", 4th ed, Mc GRAW- Hill, New York.
6. Enright.J. Michael., (2000). "**The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantag: Policies towards Regional Clustering in Neil Hood and Steven Young"**, Globalization of Economic Activity and Economic Development, Basingstoke, Macmillan، U.K., pp. 303-331.
7. Gao, Z. & Yoshida, S., (2013), "**Analysis on Industrial Structure and Competitive Strategies in Liner Shipping Industry**", Journal of Management & Strategy. Nov2013, Vol. 4 Issue 4.
8. Hackett, Brian., (2003). "**Beyond Knowledge: New Ways to Work and Learn**", the Conference Board, Canada.
9. Hit, M. ,(2001)."Strategic **Management, Competitiveness and Globalization**", 4th ed, South College pub, South-Western.

10. Hu, Q. & Huang, C., (2005). "**Aligning IT with Firm Business Strategies Using the Balance Scorecard System**", Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, USA.
11. http://www.jordan.gov.jo/wps/portal/ date 6/2014
12. https://www.intaj.net date 6/2014
13. https://www.jnco.gov.jo date 6/2014
14. https://www.jordaninvestment.com date 5/2014
15. https://www.moict.gov.jo date 6/2014
16. https://www.mop.gov.jo date 10/2014
17. https://www.trc.gov.jo date 10/2014
18. Johnson, G. & Scholes, K., (2002), "**Exploring Corporate Strategy: Text & Cases** ", 6th ed, FT/Prentice Hall, New York.
19. Kaplan, R. & Norton D., (2001). "**The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business**", Volume 23, Issue 3, Soundview Executive Book Summaries, USA.
20. Kotler, Philip., (2000). "**Marketing Management: The Millennium edition**", 11th ed, New Jersy, Prentic-Hall, Inc.
21. Ling, Q. & Mowen, M., (2013). "**Competitive Strategy and Voluntary Environmental Disclosure: Evidence from the Chemical Industry**", Volume 13, Issue 1. Published Online: July 2013 Retrieved from http://aaajournals.org/doi/abs/10.2308/apin-10344.
22. Mirza, Z., (2011). "**Ethics of Competitive Intelligence**", Online Publication Retrieved from http://competitiveintelligence.ning.com/profiles/blogs/ethics-of competitive-intelligence-by-ziaullah-mirza-online.
23. Daniel, T. & Miruna, M. (2012), "**Modeling the Strategic Success Factors of the Romanian ICT based Companies**", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 58, Retrieved from http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1092.
24. Miles, R. & Snow, C., (1987). "O**rganizational Strategy, Structure & Process**", the academy of management review, Volume 3, Issue 3, Tokyo.
25. Samman, Aref., (2004). "**Efficiency And Performance**", OnLine Available Retrieved from http: //www.mmsec.com/eff&per.htm.

26. Pearce, John A. & Robinson, Richard B., (1994). "**Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy**", 5th Ed, lrwin Inc., USA.
27. Piskurich, G.M., (2006). "**The Congruency between Performance Improvement and Performance Management**", International Society for Performance Improvement, Vol 45, No 8, ProQuest Research Library pg.5.
28. Porter, B. A., (1993). "**An Empirical Study of the Audit Expectation-Performance Gap**", Accounting and Business Research, Taylor & Francis, Volume 24, Issue 93.
29. Samman, Aref., (2004). "**Efficiency and Performance**", OnLine Available Retrieved from http: //www.mmsec.com/eff&per.htm.
30. Sekaran, Uma., (1998). "**Research Methods for Business: A Skill Building Approach",** 2nd ed, Wiley, USA.
31. Thompson, A. A. & Strickland, A. J., (2003). "**Strategic Management: Concept and Cases** ", 13th ed, McGraw-Hill/Irwin, New York.
32. Wanto, Hary, S. & Suryasaputra, R., (2012), "**The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning towards the Competitive Strategy and Company Performance**", Information Management & Business Review. Sep2012, Vol. 4 Issue 9, Universities', Wijaya Kusuma Surabaya, Indonesia.
33. Wheelen,T. L. & Hunger, J. D., (2012). "**Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability**", 13th ed, prentice hall New Jersey.
34. Williamson, O. E., (2009). "**The Mechanism of Governance**", Oxford University Press, USA.
35. Yinan, Q. & Xiande, Z. & Chwen Sh., (2011), "**The Impact of Competitive Strategy and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty**", Decision Sciences. May2011, Vol. 42 Issue 2, p371-389. 19p. 2 Diagrams, 5 Charts.

الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبانة

الملحق رقم (2) أسماء المحكمين

الملحق رقم (3) قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

الملحق رقم (1) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية عمان الجامعية

عزيزي المستجيب المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم استمارة أعدت من اجل إكمال الدراسة المتعلقة في (أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الإستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني). أرجو منكم الإجابة عن الأسئلة الواردة فيها بوضع (√) أمام الفقرات التي ترونها مناسبة وذلك خدمة للمسيرة العلمية، وللنهوض بواقع قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني من قبل الشركات ذات العلاقة العاملة في بلدنا العزيز، وبما أن الدراسة لن تستخدم ألا للأغراض العلمية فقط، لذا لا داعي لذكر أسمك أو توقيعك، وأود أن أؤكد لكم بأن هذه الدراسة ستعامل بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي، وأود منكم أن تمنحوني بعضاً من وقتكم للإجابة على هذه الأسئلة.

شكراً لتعاونك ومساعدتك على إنجاح هذه الدراسة مقدماً

الباحثة

منار إبراهيم فريحات

جامعة البلقاء التطبيقية

الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسة:

الجزء الأول: المتغير المستقل (الاستراتيجيات التنافسية)	بدائل الإجابة				
الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الكلفة الأقل					
1.تطبق الشركة إستراتيجية تنافسية قائمة على ميزة الكلفة المنخفضة للخدمات.					
2.تقوم الشركة بتخفيض أسعار منتجاتها للحصول على حصة سوقية أكبر.					
3.تولي إدارة الشركة اهتماما بتقليل مصاريفها (الرواتب، القرطاسية، غيرها).					
4.تمارس إدارة الشركة رقابة شديدة على التكاليف.					
5.تعمل إدارة الشركة على تقليص حجم القوى العاملة عن طريق التخلص من الكوادر غير الكفوءة.					
التركيز					
6.تتبنى الشركة إستراتيجية تنافسية قائمة على التركيز على شريحة معينة من العملاء.					
7.تقوم الشركة بتقسيم السوق إلى شرائح مختلفة وطرح منتجاتها بأسعار ومزايا تتفاوت من شريحة لأخرى.					
8.تقوم الشركة بتصنيف العملاء بشكل يعتمد على حجم استهلاكهم للخدمة.					
9.تقوم إدارة الشركة بدراسة دورية للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن.					
التمايز					
10. تتبنى الشركة استراتيجيات تنافسية قائمة على تقديم خدمات جديدة متميزة لا تتوفر لدى الشركات المنافسة.					
11. تعمل أدارة الشركة على تطوير صورة ايجابيه عن الشركة في أذهان الزبائن.					
12. تعمل إدارة الشركة على بناء علاقة متميزة مع الزبائن.					

الجزء الثاني: المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)	بدائل الإجابة				
الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الموارد البشرية					
1. تقدم الشركة لموظفيها البرامج التدريبية اللازمة لرفع أدائهم الوظيفي.					
2. يتوفر لدى الموظفين قدرات كافية للتكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.					
3. يتوفر لدى الموظفين مهارات جيده تساهم في تمييز الشركة عن المنافسين.					
4. لدى الموظفين انتماء للشركة.					
5. هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.					
الهيكل التنظيمي					
6. تنساب المعلومات بحرية ووضوح عبر مستويات إدارية قليلة وبكل الاتجاهات وبشكل سريع.					
7. هناك نظام للقرارات المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات تتم دون الرجوع إلى رئيسك الأعلى إلا في حالات معينة.					
8. تعتمد الشركة علـــى القوانين والأنظمـــة والتعليمات في بناء كل من نظم الرقابة والسلطة والاتصالات.					
9. هناك نظام اتصال إداري متبع في الشركة يتيح تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.					
10. يقسم العمل إلى وظائف مستقلة عن بعضها بحيث يكون كل موظف مسئول عن عمله.					
ثقافة المنظمة					
11. لدى الشركة ثقافة عمل جاذبه وداعمة.					
12. تتسم السياسات والقوانين المتبعة بالوضوح التام لدى العاملين.					
13. تسهم السياسات والقوانين المتبعة في تحقيق أهداف الشركة.					
14. هناك رغبة وميول لدى الموظفين بالاعتماد على التعاون وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل والقضايا التي تهمهم.					
15. توجد مشاركه وشفافية في المعلومات بين المراكز والإطراف.					
16. يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.					

17. تقوم إدارة الشركة في عملية التطوير المؤسسي بشكل مستمر بهدف تعزيز الموقع التنافسي للشركة.					
18. لدى الشركة نظام معلومات استراتيجي (استخبارات تنافسيه) مثالي قادر على استثمار المعرفة وتحليل المعلومات ومعالجتها.					
19. هناك نظام مراقبه داخلي للتأكد من سير العمل في الشركة بالشكل الصحيح.					
20. تسعي إدارة الشركة دوماً لتلبية توقعات الموظفين من علاوات وحوافز ومكافآت بشكل أفضل من مثيلاتها من الشركات.					
البيئة					
21. حجم استثمار الشركة في البنية التحتية يوازي متطلبات النمو السكاني الكبير ومتطلبات تطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.					
22. لدى الشركة القدرة على تطوير البنية التحتية في حال ظهور استثمارات وخدمات جديدة.					
23. تعتبر البنية التحتية الحالية قادرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من العملاء.					
24. تعتبر الحوافز المالية التي تقدمها الدولة لشركات الاتصالات من إعفاءات عن الضريبة والرسوم جيده.					
25. تزايد الأعباء الضريبية أدى لتغيير إستراتيجيات عمل الشركة باتجاه تخفيض الأسعار لضمان المحافظة على الحصة السوقية للشركة.					
26. تزايد الأعباء الضريبية أدى لتغيير إستراتيجيات عمل الشركة باتجاه التركيز على طرح منتجات وخدمات جديدة متقدمة.					
27. تزايد الأعباء الضريبية أدى لتغيير إستراتيجيات عمل الشركة باتجاه التركيز على العملاء المقتدرين مالياً.					
28. تعتبر التشريعات الحالية المنظمة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات محفزة للاستثمار في القطاع ونموه المستقبلي.					

ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة
د.باسم محمد اللوزي	أستاذ مشارك	اقتصاد مالي	جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عمان الجامعية
د.فراس سليمان الشلبي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال/نظم معلومات إدارية	جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عمان الجامعية
د.مشهور هذلول محارمة	أستاذ مساعد	مصارف	جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عمان الجامعية
د.حمزة يوسف الشعار	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عمان الجامعية
د.خلف الطراونة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الجامعة الهاشمية

الملحق رقم (3)

قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن
ومستوى تنافسيته مقارنة بدول المنطقة

قائمة المحتويات

قائمة الجدول

قائمة الأشكال

قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن
ومستوى تنافسيته مقارنة بدول المنطقة

قامت الباحثة في هذا الفصل بوضع ملخص عن قطـاع الاتـصالات وتكنولوجيـا المعلومات الأردني وبيان أهميته ودوره في رفد الاقتصاد الوطني، وذلك بالاعتماد علـى التقارير السنوية المنشورة للقطاع من جمعية شركات تكنولوجيـا المعلومـات الأردنيـة (إنتاج)، كما قامت الباحثة بإجراء تحليل عـن واقـع قطـاع الاتـصالات وتكنولوجيـا المعلومات لتحديد مشاكل القطاع ونقاط قوته وضعفه وذلك بالرجوع إلى تقارير التنافـسية العالمي للقطاع وتم الاستفادة من هذا التحليل في تحديد مشكلة الدراسة وتم ذلك بـالرجوع إلى النشرة الإحصائية السنوية للبنك المركزي الأردني، والتقرير السنوي لجمعية "إنتـاج"، والتقرير السنوي لهيئة تنظيم قطاع الاتصالات، وتقرير وزارة الاتـصالات وتكنولوجيـا المعلومات المصرية، وتقرير وزارة الاتصالات في لبنان، وتقرير هيئة تنظيم الاتـصالات الإماراتية، وتقرير الإحصاءات العامة السعودية، ويشمل ما يلي:

أولا: مقدمة عن قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

ثانياً: قياس وتحليل دور قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأردن مقارنة بدول المنطقة.

ثالثاً: قياس المؤشرات الرئيسية لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن ومقارنته بدول المنطقة.

أولاً: مقدمة عن قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قطاع الاتصالات بأنه مجموعة المنتجات والخدمات المتعلقة بالصناعة الالكترونية القادرة على تلبية الوظائف والمهام المتعلقة بنقل وتشغيل المعلومات والوظائف الالكترونية، ويشكل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات احد القطاعات المتطورة في الاقتصاد الأردني بنسب نمو هي الأعلى في الأردن وبمعدل (50%) سنوياً، حيث تضاعف حجم عوائد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من (450) مليون دولار في العام (2000) إلى مليار دولار في العام (2005).

وبدأت خدمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في عام (1921) متمثله في خدمة التلغراف والبريد، وبعدها قامت شركة الاتصالات البريطانية بمساعدة دائرة البرق والبريد في تطوير خدمات الاتصالات، وفي عام (1951) تم إنشاء وزارة متخصصة للمواصلات لتحسين وتوسيع خدمات الاتصالات الهاتفية والبرقية بما يتلاءم وحاجات البلاد.

وفي الفترة ما بين (1999-1995) تم إنشاء هيئة تنظيم قطاع الاتصالات وتم تحويل مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى شركة تملكها الحكومة بالكامل تحت اسم "شركة الاتصالات الأردنية"، ومنحت شركة البتراء الأردنية للاتصالات المتنقلة/موبايلكم رخصة لتقديم خدمة الهواتف المتنقلة في المملكة، وفي أواخر(2003) قامت الهيئة بمنح رخصة لشركة أمنية للهواتف المتنقلة لتقديم خدمات الاتصالات المتنقلة، وأخيراً قامت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بإطلاق الإستراتيجية الوطنية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للأعوام (2017-2013) وذلك بمشاركة القطاع

الخاص والتي تهدف إلى رفع الاستثمار المحلي والأجنبي المباشر إلى (450) مليون دولار والى نشر خدمة الانترنت، والى رفع عائدات القطاع إلى ما يقارب المليار دولار، وزيادة العمالة المباشرة.

ويتمثل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن بعدة مؤسسات وهيئات على رأسها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وهيئة تنظيم قطاع الاتصالات ومؤسسة تشجيع الاستثمار وجمعية شركات تكنولوجيا المعلومات (إنتاج)، وتتولى الوزارة منذ عام 2002 مسؤولية وضع السياسات الخاصة بقطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبريد في المملكة الأردنية الهاشمية، ووضع خطط تشجيع الاستثمار، وتقوم على تقديم الدعم للمبادرات على المستوى المحلي وزيادة الوعي حول استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، هذا بالإضافة إلى الترويج للقطاع، فيما تقوم هيئة تنظيم قطاع الاتصالات بتنظيم خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وضمان بيئة المنافسة العادلة في القطاع، بالإضافة إلى مراقبة جميع مقدمي الخدمات البريدية ومدى التزامهم بنصوص القانون.

وتلعب جمعية شركات تكنولوجيا المعلومات (إنتاج) دوراً مهماً في مجال الاستشارات والدعم والتطوير، من خلال زيادة قدرات شركات القطاع وتطوير شراكات محلية وإقليمية وعالمية لوضع المملكة على خارطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقديم الخدمات الداعمة لمنتسبي الجمعية.

شركات الاتصالات العاملة في الأردن:

أولاً: شركة الاتصالات الأردنية والعلامة التجارية لها هي (Orange)

تم إنشاءها عام (1996) وتستخدمها شركة فرانس تيليكوم، والغرض منها هو القيام بتشغيل وإدارة وتطوير واستثمار شبكات الاتصالات، وإنشاء أنظمة الاتصالات المختلفة وأنظمة نقل المعلومات، والمرافق والتجهيزات الخاصة بتقديم خدمات الاتصالات، وتعود ملكيتها إلى كل من الاستثمار المشترك للاتصالات ويشكل (51%)، والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بنسبة (28%)، وشركة نور القابضة المحدودة للخدمات السلكية واللاسلكية بنسبة (10%)، أما حكومة المملكة الأردنية الهاشمية لها نسبة (3%) من الشركة.

ثانياً: مجموعة بتلكو أو شركة البحرين للاتصالات (أمنية)

هي شركة بحرينية أردنية تعرف بشركة أمنية تأسست عام (2005)، وتؤدي الشركة خدماتها في أسواق الشركات والمستهلكين الأفراد على حد سواء وتقدم خدمات اتصالات عالية الدقة لعملائها في البحرين، والكويت والمملكة العربية السعودية، والأردن واليمن ومصر والهند.

ثالثاً: مجموعة زين

هي مجموعة تدير أعمالها في ثمانية أقطار من الوطن العربي وهي الكويت والأردن والبحرين والسودان والعراق والسعودية والمغرب ولبنان، أُنشئت في الأردن في عام (1995) وكانت معروفة في السابق باسم فاست لينك، وحصلت زين على رخصة تتيح لها إطلاق خدمات الجيل الرابع (LTE) لأول مرة في المملكة.

شركات التكنولوجيا العالمية العاملة في القطاع

يعمل في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ما يقارب (1500) شركة منها أفرع لشركات عالمية مثل (Intel, Cisco, Siemens, Oracle, Microsoft) وانضمت جوجل مؤخرا لعضوية جمعية شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية إنتاج، وهناك عدة قصص نجاح حققتها كوادر وشركات أردنية مثل مكتوب حيث قامت ياهو بالاستحواذ على مكتوب ودخلت شركة إنتل المتخصصة في صناعة شرائح الكومبيوتر في استثمار مع شركتي جيران وشوفي تي في الأردنيتين، وهذا يدل على أن الأردن بيئة جاذبة للاستثمارات والشراكات العالمية بما يمنحها ميزة بين دول المنطقة.

أهداف قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:

يهدف قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى دفع عجلة التنمية الاقتصادية وخصوصاً في المناطق الأقل نمواً وإلى تسهيل النفاذ للمعلومات والأسواق عن طريق شبكة المعلومات العالمية بالإضافة إلى توفير خدمات الحكومية الالكترونية لجميع المواطنين ومشاركتهم في المجتمع المعرفي، ومن أهدافه أيضاً استكمال برنامج شبكة الألياف الضوئية الوطني وذلك لتوفير البنية الأساسية لربط المدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية والصحية بشبكة ألياف ضوئية ذات سرعة عالية، ويقوم قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على ترسيخ مفهوم الحكومة الالكترونية في المجتمع وخلق البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة، أما عن مساهمته في المجتمع المحلي فيقوم القطاع بإطلاق ودعم المبادرات التي تساهم في خلق مجتمع معرفي وإلكتروني وردم الفجوة الرقمية، والى ترسيخ ثقافة المسؤولية المجتمعية في مجالات دعم المجتمع والصحة وترشيد الاستهلاك.

ثانياً: قياس وتحليل دور قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأردن مقارنة بدول المنطقة

بهدف قياس وتحليل دور قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة قامت الباحثة بتحليل هذا الأثر على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الرئيسية ومن أبرزها انعكاسات هذا القطاع على الإنتاج القومي والإنتاجية والتجارة والمالية العامة والاستثمار والعمالة، والتأثير على مختلف الخدمات الحكومية الأساسية وخاصة التعليم والصحة وكفاءة الحكومة وفعاليتها في تقديم الخدمات للمواطنين ورجال الأعمال، هذا فضلاً عن انعكاسات استخدام التقنية والتكنولوجيا على دمج الاقتصاد الوطني بالعالم والمساهمة في تحول المملكة لمجتمع معرفي قائم على الابتكار والإبداع. وفيما يلي تحليل لدور قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في هذه القطاعات:

- **مساهمة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الناتج المحلي الإجمالي:**

يعتبر قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة من أحد أهم القطاعات المحفزة للنمو الاقتصادي، سواء من خلال مساهمته المباشرة أو غير المباشرة في الاقتصاد الوطني، حيث ارتفعت نسبة مساهمة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الناتج المحلي الإجمالي في الأردن من (13.2%) عام 2004 إلى أكثر من (14.7%) عام 2009، ثم شهدت مساهمة القطاع في الناتج انخفاض مستمر لتصل إلى (12.1%) عام 2013، وبالرغم من انخفاض هذه النسبة إلا أنها تعتبر مرتفعة نسبياً مقارنة بالدول المجاورة، حيث تبلغ هذه النسبة حوالي (7%) في مصر، و(5%) في الإمارات، و(2.7%) في السعودية، و(9%) في لبنان.

§ دور القطاع في معالجة الاختلال في سوق العمل في المملكة:

يساهم قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في معالجة العديد من الاختلال الذي يواجهه سوق العمل سواء من خلال فرص العمل المباشرة وغير المباشرة التي يوفرها القطاع للاقتصاد الوطني أو من خلال المساهمة في رفع مستويات إنتاجية العمالة واستخدام الحلول والتطبيقات التقنية لتعزيز أنظمة اتخاذ القرار في سوق العمل، هذا بالإضافة إلى جعل أسواق العمل أكثر ابتكاراً وعالمية وهو ما يعزز من كفاءة وفعالية سوق العمل، وينبغي التنويه عند الحديث عن فرص العمل المباشرة التي يوفرها قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التفريق بين قطاع الاتصالات وقطاع تكنولوجيا المعلومات، فخصوصية قطاع الاتصالات ومحدودية عدد المشغلين والتنافس الكبير فيما بينهم والأعباء الضريبية الكبيرة التي تتحملها الشركات أدت إلى انعكاسات واضحة على حجم العمالة في القطاع، وبحسب التقرير الإحصائي السنوي الصادر عن جمعية شركات تقنية المعلومات (إنتاج) فالتوجه العام للعمالة في شركات الاتصالات بدأ بالانخفاض طوال الفترة (2009-2012)، حيث انخفض من (5756) موظف عام 2009 إلى (4739) موظف عام 2010 و(4600) موظف عام 2011، وواصل الانخفاض ليصل إلى (4596) موظف عام 2012، أما فيما يتعلق بالعمالة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأعضاء في جمعية "إنتاج" فرغم انخفاض العمالة من (11343) موظف عام 2009 إلى (9857) موظف عام 2010 إلا أنها عادت للارتفاع لتصل إلى (11235) موظف عام 2011 وواصلت الارتفاع لتبلغ (11360) عام 2012.

أما فيما يتعلق بفرص العمل المباشرة وغير المباشرة في القطاع وبحسب الإحصاءات الرسمية المنشورة فقد بلغت عام 2012 حوالي (82) ألف وظيفة (وزارة التخطيط والتعاون الدولي)، وهو معدل مرتفع بالمقارنة مع حوالي (6500-7000) وظيفة في لبنان.

§ **دور القطاع في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية إلى الأردن:**

بلغ عدد الشركات العاملة في قطاع الاتصالات في الأردن (74) شركة منها (23) شركة تم ترخيصها من قبل هيئة تنظيم قطاع الاتصالات تحت بند رخص الاتصالات الفردية العامة و(51) شركة حصلت على الترخيص تحت بند رخص الاتصالات الفئوية العامة، وقد بلغ حجم الاستثمار في قطاع الاتصالات عام 2009 (247.9) مليون دولار ارتفع عام 2010 ليصل إلى (310.5) مليون دولار، ثم بدأ بالانخفاض ليصل عام 2012 إلى (202.9) مليون دولار، ويفسر انخفاض الاستثمار السنوي في قطاع الاتصالات واقع البنية التحتية للقطاع والتي لا تزال تشكل أحد أبرز العوائق التي تحول دون تقدم القدرة التنافسية للقطاع كما تم توضيحه سابقاً.

ويلاحظ بأن قطاع الاتصالات الأردني ما يزال يملك فرص كبيرة للنمو والتطوير في حال معالجة العقبات التي تعترض قدراتها لتنافسية، وهو ما قد يمكنه من جذب المزيد من الاستثمارات المحلية والأجنبية

أما فيما يتعلق بقطاع تكنولوجيا المعلومات وبحسب التقرير الإحصائي السنوي لجمعية شركات تقنية المعلومات فقد بلغ عدد الشركات المرخصة (567) شركة، وقد شكلت هذه الشركات عامل جذب للاستثمار الأجنبي، حيث ارتفع حجم الاستثمار الأجنبي التراكمي في قطاع تكنولوجيا المعلومات من (60) مليون دولار عام 2001 إلى (146.4) مليون دولار عام 2012.

دور القطاع في رفد الميزانية بالموارد المالية اللازمة:

يعتبر قطاع الاتصالات القطاع الأكثر تأثيراً على الخزينة العامة من حيث حجم الموارد المالية التي يقدمها للخزينة بشكل ضرائب ورسوم وتراخيص وفوائض مالية، وتعتمد الإيرادات الحكومية من قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام على حجم العوائد المالية التي يحققها القطاع، وفي هذا المجال فقد نمت عوائد قطاع الاتصالات

بشكل كبير خلال السنوات الماضية، حيث ارتفعت من (1538.3) مليون دولار عام 2009 إلى (1691.1) مليون دولار عام 2012 تتوزع كما هو مبين بالجدول أدناه:

جدول (1) مجموع عوائد شركات الاتصالات / مليون دولار

السنة	عوائد PSTN	عوائد الهاتف المتنقل	عوائد الانترنت	عوائد أخرى	إجمالي عوائد شركات الاتصالات
2009	3.335	8.915	1.161	1.126	3.1538
2010	4.340	9.972	4.170	1.153	8.1626
2011	335	8.985	6.196	7.7203	1.1721
2012	3.344	8.1010	0.182	0.154	1.1691

وفيما يتعلق بحجم الأثر المالي لهذه العوائد على خزينة الدولة فهو كبير ومتزايد، فقد قدر حجم الضرائب المدفوعة على الدخل لشركات الاتصالات الثلاث البالغة (25%) بحوالي (40.8) مليون دينار عام 2011 وحوالي (40.5) مليون دينار عام 2012.

أما فيما يتعلق بقطاع تكنولوجيا المعلومات تضاعفت خلال العقد الماضي بأكثر من (10) أضعاف وارتفعت عوائد القطاع من (60) مليون دولار عام 2000 إلى (617)مليون دولار عام 2012.

§ دور القطاع في تعزيز القدرات التصديرية للاقتصاد الأردني:

يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات أحد أهم القطاعات الاقتصادية المحفزة للصادرات، من حيث تأثيره المباشر الذي يقاس عن طريق مجموع صادرات القطاع أو غير المباشر عبر تطوير ورفع كفاءة وفعالية وتنافسية القطاعات التصديرية الأخرى، حيث ارتفعت صادرات المملكة من قطاع تكنولوجيا المعلومات من (12) مليون دولار عام 2000 إلى حوالي (300) مليون دينار عام 2012، بمعنى أن الصادرات قد تضاعفت 30 مرة خلال السنوات الأثنتي عشر الماضية، وهي نسبة مرتفعة تعكس المساهمة الكبيرة لهذا القطاع في رفد الاقتصاد الوطني بالعملات الأجنبية.

ويلاحظ بأنه منذ عام 2002 بدأت صادرات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالارتفاع لتشكل نسبة جيدة من إجمالي صادرات السلع، فارتفعت حسب بيانات البنك الدولي من (1.8%) عام 2002 إلى (3%)عام 2005، ومن ثم بدأت بالتراجع بعد الأزمة المالية العالمية عام 2007 لتبلغ (1.5%) عام 2011 إلى من إجمالي صادرات السلع.

§ دور القطاع في تحسين نوعية الخدمات الحكومية الأساسية:

أدت المتغيرات المتسارعة التي شهدها العالم في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى إحداث تحولات جوهرية كبيرة في كفاءة وفعالية الخدمات الأساسية التي تقدمها الحكومات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك من خلال استخدام هذه التطورات والتقنيات والحلول والتطبيقات المبتكرة لتسهيل وتبسيط إجراءات تقديم هذه الخدمات وتعزيز آليات صناعة القرار ورسم السياسات في هذه الدول وهو ما يترتب عليه من تعزيز لكفاءة وفعالية الأجهزة التي تقدم هذه الخدمات، ومن أبرز الأدوار التي لعبها هذا القطاع في هذا المجال الدور الكبير في تطوير التعليم وخاصة عبر التعليم الإلكتروني بمفهومه الشامل، وتطوير كفاءة وفعالية الخدمات الصحية المقدمة، وتطبيقات الحكومة الإلكترونية التي تهدف إلى تحسين الأداء الحكومي وكفاءة الأداء والدقة وتقليل الوقت والتكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات الحكومية، والوصول إلى درجة عالية من الرضا لمتلقي الخدمة هذا بالإضافة إلى التكامل والتنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة والهدف هو الوصول إلى كفاءة وشفافية وأداء أفضل، وبالرغم من هذا التطور إلا أن مستوى فعالية وكفاءة الحكومة الإلكترونية في المملكة ما تزال أقل بكثير من الإمكانات البشرية والتقنية المتاحة.

ومن جهة أخرى فقد بدأ الأردن منذ سنوات بتنفيذ خطط طموحة لاستخدام الاتصالات وتقنية المعلومات في تطوير قطاع الرعاية الصحية، ومن أبرز النماذج المستخدمة الناجحة في هذا المجال "مشروع حكيم" والذي يستهدف زيادة فعالية الإدارة الطبية وتحقيق تطوير جذري في الرعاية الصحية المقدمة للمواطنين والوصول بها إلى أفضل المعايير الدولية إلى جانب الكفاءة الاقتصادية وتحسين إجراءات سير العمل والتي ستنعكس بشكل ايجابي على تجربة المريض في المستشفى أو المركز الصحي.

أما في التعليم فقد بدأت المملكة منذ أكثر من 10 سنوات بتطوير منظومة التعليم الإلكتروني، فتم حوسبة المدارس الحكومية وربطها إلكترونياً وتطبيق برنامج متكامل للتعليم الإلكتروني (Edu Wave)، حيث يعتمد البرنامج على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كقاعدة للتحول إلى نظام التعلم الذي يعتمد على تطوير قدرة التعلم الذاتي والتفكير النقدي بدلاً من نظام التعليم التقليدي الذي يعتمد التلقين من قبل المعلم بشكل أساسي، وهذا يتطلب توفير وسائل وأساليب التعلم الإلكتروني لما يزيد عن (3000) مدرسة موزعة على أنحاء المملكة، بحيث يتحول دور المعلم من ملقن إلى منسق ووسيط لمساعدة الطلبة على الوصول إلى المعومات ومن ثم تحصيل المعرفة دون الحاجة إلى التدخل إلا في الحالات التي يلزم فيها ذلك.

ثالثاً: قياس المؤشرات الرئيسية لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن ومقارنته بدول المنطقة

يتم قياس تنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال عدد كبير من المؤشرات المعتمدة عالمياً، حيث ترتبط هذه المؤشرات بالعديد من مكونات القطاع من بنية تحتية وإدارة وتنظيم وموارد بشرية ومدى توفر بيئة محفزة لنمو القطاع وتطوره وانتشار خدمات القطاع والقدرة على الوصول إليها ومدى ارتباط القطاع بالعديد من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في الدول، ومن أبرز التقارير العالمية التي تقيس مؤشرات تنافسية القطاع تقرير التنافسية العالمي لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي وتقرير الجاهزية الإلكترونية الصادر عن وحدة الاستخبارات الاقتصادية (The Economist Intelligence Unit).

وفي ضوء أهمية المؤشرات الواردة في هذه التقارير في قياس مستوى تنافسية وتطور قطاع الاتصالات وتكنولوجيا فسيتم في هذه الدراسة تحليل تطور واقع المملكة في هذه التقارير ومقارنته بدول المنطقة، وذلك على النحو التالي:

1) التقرير التنافسي العالمي لقطاع الاتصالات من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي

يشكل تقرير التنافسية العالمي لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات دراسة مشتركة بين المنتدى الاقتصادي العالمي World Economic Forum و INSEAD إحدى أكبر المؤسسات العالمية في تدريس إدارة الأعمال، ويتولى التقرير تصنيف بلدان العالم من حيث مستوى وتطوّر اقتصاد المعرفة فيها وقدرتها على إنتاج التكنولوجيا أو استيعابها وتكييفها بما يتلاءم والاحتياجات الوطنية، وذلك لتحسين قدرتها التنافسية، ويعتمد

التقرير في تحليله لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الدول المشاركة، على نوعين رئيسين من البيانات، أولاً: المعلومات الكمية (Hard Variables): وهي المعلومات المتعلقة بالبنية التحتية للدول المشاركة، وعلى الأخص تكنولوجيا المعلومات، ويتم الحصول عليها من خلال البيانات الإحصائية المتوفرة لدى البنك الدولي، واتحاد الاتصالات الدولي، واليونسكو، ثانياً: المعلومات النوعية (Soft Variables): وهي المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال المسح الميداني الذي يعتمد آراء وملاحظات متخذي القرار، ورجال الأعمال في الدول المشاركة بتقرير التنافسية العالمي.

ويعتمد التقرير في تصنيفه للدول على تقييم مؤشر جاهزية الدولة للمشاركة (Networked Readiness Index (NRI)، الذي يحوي ثلاثة مستويات رئيسة وهي مستوى الأفراد، ومستوى مؤسسات الأعمال، والمستوى الحكومي، ويعتمد مؤشر (NRI) في احتسابه على ثلاثة مؤشرات رئيسة هي: مؤشر البيئة التكنولوجية، ومؤشر الجاهزية التكنولوجية، ومؤشر الاستخدام التكنولوجي التكنولوجية، حيث يقيس مؤشر البيئة التكنولوجية مدى درجة تميز البيئة التي توفرها الدولة لتطوير واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال، ويعتمد على ثلاثة مؤشرات فرعية هي: مؤشر بيئة السوق ويقيس مدى توفر الموارد والكفاءات البشرية المدربة والقدرات والمهارات، ويندرج تحت هذا المؤشر العديد من العوامل الفرعية كمدى توفر رأس المالي، وحجم الدعم المقدم للشركات في مجال البحث والتطوير، ونوعية مؤسسات البحث العلمي، وهجرة العقول، ومدى توفر العلماء والمهندسين، وحجم الصادرات الصناعية والخدمية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

أما مؤشر البيئة التشريعية والتنظيمية يقيس مدى أثر القوانين والأنظمة المطبقة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويندرج ضمنه العديد من العوامل كنوعية النظام القانوني، ومدى تطور قوانين التجارة الالكترونية، والتوقيع الالكتروني، ومدى وجود المنافسة بين مزودي خدمات الاتصال عبر الانترنت بخدمات ذات جودة عالية، ومدى وجود قيود على ملكية المستثمر الأجنبي، وفعالية النظام الضريبي، وحرية الصحافة.

وأخيراً يقيس مؤشر بيئة البنية التحتية مدى تأثير توفير بنية تحتية متطورة على انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويندرج تحت هذا المؤشر العديد من العوامل الفرعية كنوعية البنية التحتية، والوقت اللازم للحصول على خطوط هواتف جديدة، وأعداد خطوط الهاتف لكل ألف نسمة.

ويقيس مؤشر الجاهزية التكنولوجية مدى قدرة الأفراد ومؤسسات الأعمال والحكومة على تحسين وتطوير الإمكانات، ويعتمد على ثلاثة مؤشرات فرعية هي: مؤشر جاهزية الأفراد ويقيس مدى جاهزية أو قدرة الأفراد للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويرها، ويندرج تحته عدة عوامل كمستوى الإنفاق على التعليم، ونسب الأمية، ومدى قدرة الفرد على دفع رسوم خدمة مزودي الانترنت، مؤشر جاهزية مؤسسات الأعمال ويقيس مدى جاهزية مؤسسات الأعمال على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويرها، ويندرج تحته عدة عوامل كسهولة الحصول على خطوط الهاتف، ومدى ارتفاع تكلفة الاشتراك الشهرية لخطوط الهاتف، ومدى تدريب الموارد البشرية، وأعداد العلماء والمهندسين العاملين في البحث والتطوير، مؤشر جاهزية الحكومة ويقيس مستوى جاهزية الحكومة في تقديم خدماتها من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

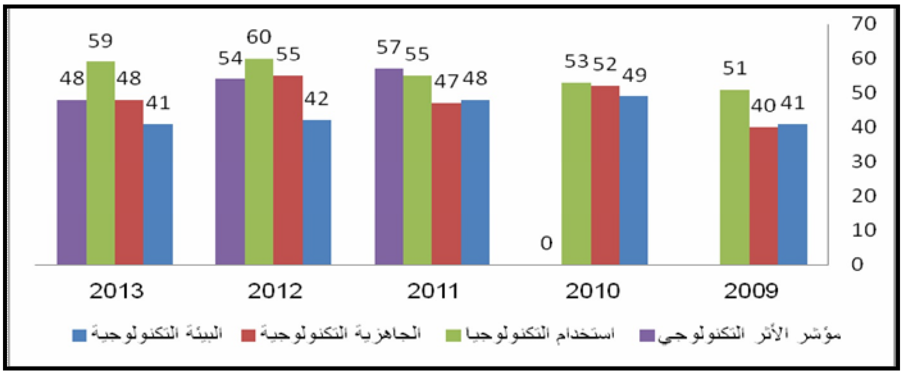
ويندرج تحته عدة عوامل كمدى أولوية التكنولوجيا بالنسبة للحكومة، والمعايير التي تعتمدها الحكومة لمشترياتها من منتجات التكنولوجيا المتقدمة.

أما مؤشر الاستخدام فيعكس درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الأفراد ومؤسسات الأعمال والحكومة، ويعتمد على ثلاثة مؤشرات فرعية هي: مؤشر استخدام الأفراد والذي يشير إلى مدى واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الأفراد، ويندرج تحته عدد أجهزة الكمبيوتر لكل ألف نسمة، وعدد مستخدمي شبكة الإنترنت لكل ألف نسمة، مؤشر استخدام مؤسسات الأعمال ويقيس مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين مؤسسات الأعمال لإنجاز أعمالها كأنشطة التسويق، ومستوى الأعمال المنجزة عبر الانترنت، ويحوي عدة عوامل كقدرة الشركات على استيعاب التكنولوجيا، ومدى انتشار ترخيص التكنولوجيا الجديدة، مؤشر استخدام الحكومة ويعكس مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الحكومية لتقديم خدماتها ويحوي عدة عوامل كمدى نجاح البرامج الحكومية في ترويج استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومدى تطور تقديم الحكومة لخدماتها عبر شبكة الإنترنت.

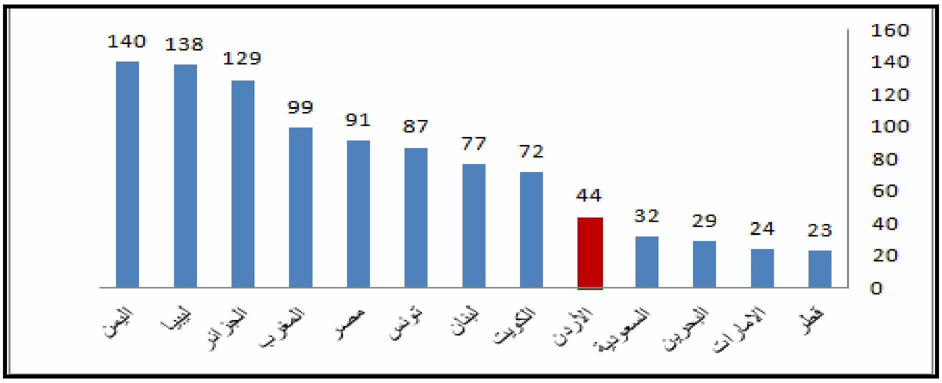
وفي عام 2011 تم إجراء بعض التعديلات كإضافة محور جديد وهو محور الأثر، لقياس أثر انتشار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على كل من الاقتصاد والمجتمع، وتم إعادة صياغة وتصنيف المؤشرات الأساسية الجاهزية التكنولوجية، بحيث أصبحت البنية التحتية والمحتوى الرقمي، والقدرة على دفع التكاليف، والمهارات بدلاً من جاهزية الإفراد والمؤسسات والحكومة، وتم تعديل بعض مؤشرات البيئة التكنولوجية فتم تغيير أسم مؤشر "بيئة السوق" إلى "بيئة الأعمال والابتكار" وتغيير اسم مؤشر "البنية التحتية" إلى "جاهزية البنية التحتية والمحتوى الإلكتروني"، ونقله إلى محور الجاهزية التكنولوجية.

وفيما يلي تحليلاً لأبرز ملامح تطور واقع المملكة في هذا التقرير:

§ بشكل عام لوحظ تراجع ترتيب المملكة في المؤشر العالمي لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من المرتبة (44) على مستوى العالم عام 2009 إلى المرتبة (50) عام 2010 ثم عادت للتحسن لتحل المملكة في المرتبة (47) عامي 2011-2012 والمرتبة (44) عام 2013، وقد حلت المملكة في هذا المؤشر بالمرتبة الخامسة على مستوى الدول العربية في العام 2013 بعد كل من الإمارات وقطر والبحرين والسعودية.



شكل (1) ترتيب المملكة في المؤشرات الرئيسية لتنافسية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للسنوات 2009-2013



شكل رقم (2) ترتيب المملكة مقارنة بالدول العربية في المؤشر العالمي لتنافسية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عام 2013

جدول (2) ترتيب المملكة في مؤشر تنافسية قطاع تكنولوجيا المعلومات للسنوات 2009-2013

المؤشر/السنة	2009	2010	2011	2012	2013
عدد الدول	133	138	142	144	148
المؤشر العام	44	50	47	47	44
البيئة التكنولوجية	41	49	48	42	41
الجاهزية التكنولوجية	40	52	47	55	48
استخدام التكنولوجيا	51	53	55	60	59
مؤشر الأثر التكنولوجي	N.A	N.A	57	54	48

§ من خلال تحليل تطور واقع المملكة المؤشرات الفرعية التي يتكون منها مؤشر تنافسية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فقد أتضح أن ثبات ترتيب المملكة يعزى للأسباب التالية:

- ثبات ترتيب المملكة في محور البيئة التكنولوجية عند المرتبة (41) خلال الفترة 2009-2013 وعند الدخول في تفاصيل هذا المحور فقد اتضح أنه يتم قياسه من خلال (24) مؤشر فرعي ترتبط بالبيئة التنظيمية والتشريعية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وبيئة السوق ومستوى تطوره، حيث تحسن ترتيب المملكة في أربع مؤشرات فرعية وتراجع في (20) مؤشر، ومن أبرز المؤشرات التي تراجع فيها ترتيب المملكة مؤشر فعالية الأجهزة التشريعية تراجع (21) مرتبة، ومؤشر استقلالية القضاء تراجع (15) مرتبة ومؤشر الوقت اللازم للبدء بالنشاط التجاري تراجع (22) مرتبة، ومؤشر حدة المنافسة في السوق المحلي تراجع (21) مرتبة، في حين كان من أبرز المؤشرات التي تحسن ترتيب المملكة فيها التشريعات المرتبطة بالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تحسن (15) مرتبة.
- تراجع ترتيب المملكة في محور الجاهزية الإلكترونية من المرتبة (40) عام 2009 إلى المرتبة (41) عام 2013 وذلك بعد أن شهدت تراجعاً كبيراً في هذا المحور عام 2012 بحيث حلت المملكة بالمرتبة (55) آنذاك، ويتم قياس هذا المحور من خلال

(21) مؤشر فرعي، تحسن ترتيب المملكة في سبع مؤشرات وتراجع في (13) مؤشر، وحافظت المملكة على ترتيبها في مؤشر فرعي واحد، ومن أبرز المؤشرات الفرعية التي تراجع ترتيب المملكة فيها مؤشر استخدام شبكة النطاق العريض تراجع (52) مرتبة، ومؤشر الارتباط بين الجامعات والصناعة في البحث العلمي تراجع (30) مرتبة، ومؤشر القدرة على الوصول إلى المحتوى الرقمي تراجع (11) مرتبة، في حين أبرز المؤشرات التي تحسن ترتيب المملكة فيها هو مؤشر كلفة الاشتراك بشبكة النطاق العريض الثابت – شهريا تحسن (38) مرتبة ومؤشر معدل الأمية تحسن (16) مرتبة.

- تراجع ترتيب المملكة في محور استخدام التكنولوجيا من المرتبة (51) عام 2009 إلى المرتبة (59) عام 2013 وذلك بعد أن شهدت تراجعاً كبيراً في هذا المحور عام 2012 بحيث حلت المملكة بالمرتبة (60) آنذاك، ويتم قياس هذا المحور من خلال (15) مؤشر فرعي تحسن ترتيب المملكة في (6) مؤشرات وتراجع في (9) مؤشرات فرعية، ومن أبرز المؤشرات التي تراجع ترتيب المملكة فيها مؤشر الخدمات الحكومية الالكترونية تراجع (71) مرتبة ومؤشر كثافة ونوعية تدريب الموظفين تراجع (16) مرتبة، في حين كان من أبرز المؤشرات الفرعية التي تحسن ترتيب المملكة فيها مؤشر الاشتراك في الهاتف المتنقل تحسن (37) مرتبة ومؤشر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي تحسن (18) مرتبة.
- تحسن ترتيب المملكة في محور الأثر التكنولوجي من المرتبة (70) عام 2011 إلى المرتبة (40) عام 2013، حيث بدء باستخدام هذا المقياس اعتباراً من عام 2011، ويتم قياس هذا المحور من خلال (7) مؤشرات فرعية تحسن ترتيب المملكة في (4) مؤشرات وتراجع في 3 مؤشرات، ومن أبرز المؤشرات الفرعية التي تراجع ترتيب

المملكة فيها مؤشر المشاركة الالكترونية تراجع (51) مرتبة في حين كان من أبرز المؤشرات التي تحسن فيها ترتيب المملكة مؤشر أثر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في توفير السلع والخدمات الجديدة تحسن (39) مرتبة.

تبين من خلال الدراسة وجود العديد من مكامن القوة في تنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ووجود العديد من مواطن الضعف التي تحتاج إلى مراجعة وتحليل وتمحيص بهدف وضع الخطط والبرامج اللازمة لتحسين ترتيب المملكة فيها، كما يلي:

جدول (3) مواطن القوة والضعف في تنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني

مكامن القوة		مواطن الضعف	
المؤشر	**المرتبة عام 2013**	**المؤشر**	**المرتبة عام 2013**
تعرفة استخدام بطاقات الهاتف المتنقل	9	استخدام شبكة النطاق العريض	112
أثر استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة الحكومة	26	الوقت اللازم لإنفاذ العقود	110
كفاءة الإطار التشريعي في التعاطي مع تحديات التشريعات	27	مؤشر الخدمات الحكومية الالكترونية	93
نوعية النظام التعليمي	27	الاشتراك في شبكات الانترنت الثابتة واسعة النطاق	92
قدرة الشركات على استيعاب التكنولوجيا	27	مؤشر المشاركة الالكترونية	92
نوعية تعليم العلوم والرياضيات	30	كثافة ونوعية تدريب الموظفين	83
أولوية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الرؤية الحكومية	30	الاشتراك في شبكات الانترنت المتنقلة واسعة النطاق	85
مدى نجاح الحكومة في ترويج استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	30	استخدام الانترنت	81

2) تقرير الجاهزية الإلكترونية

تقوم وحدة الاستخبارات الاقتصادية (The Economist Intelligence Unit) بالتعاون مع شركة IBM بإصدار تقرير مؤشر الجاهزية الالكترونية منذ عام 2000 بشكل سنوي، وتعتبر الجاهزية الإلكترونية مقياس لجودة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة في البلد والبنية التحتية وقدرة كل من المستهلكين، والشركات والحكومات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمصالحهم.

وفقاً للتقرير يتم قياس مؤشر الجاهزية الالكترونية بناءً على ستة مؤشرات تم اختيارها لتعكس أوسع نطاق من مواضيع الاستعداد الإلكتروني وهي: الربط والبنية التحتية للتكنولوجيا، بيئة الأعمال، البيئة الاجتماعية والثقافية، والبيئة القانونية، وسياسة ورؤية الحكومة، اعتماد المستهلكين والأعمال التجارية.

بموجب منهجية التقرير الذي تشارك فيه (70) دولة (5) دول عربية فقط، يتم قياس هذه المؤشرات باستخدام حوالي (100) مؤشر فرعي يتم الحصول على معلوماتها من خلال وحدة الاستخبارات الاقتصادية، والبنك الدولي ومنظمة الأمم المتحدة بمؤسساتها المختلفة.

وقد حلت المملكة في المؤشر العالمي الجاهزية الإلكترونية بالمرتبة (54) عام 2006 وتحسن ترتيبها لتحل بالمرتبة (50) عام 2009 ثم بدأت بالتراجع لتحل بالمرتبة (51) عام 2010، وقد حلت المملكة بالمرتبة الثانية على مستوى الدول العربية الخمس المشاركة في التقرير بعد الإمارات العربية المتحدة.

ولدى تحليل أسباب تراجع مرتبة المملكة في العام 2010 مقارنة بعام 2009 اتضح ما يلي:

§ **مؤشر الربط والبنية التحتية التكنولوجية:**

يقيس هذا المؤشر مدى إمكانية وصول الأفراد والشركات لشبكات الإنترنت والهاتف المحمول، ونوعية ومصداقية وسلامة وأمن هذه الشبكات، ويتم قياس هذا المؤشر باستخدام العديد من المؤشرات الفرعية والتي يتم وضع وزن نسبي لها وتجميع قيم هذه المؤشرات للحصول على العلامة النهائية لكل دولة، وهذه المؤشرات هي: الاشتراك في شبكات الانترنت واسعة النطاق كنسبة من السكان، ومؤشر نوعية وجود شبكات الإنترنت، ومؤشر كلفة استخدام شبكات الإنترنت، ومؤشر الاشتراك في خدمات الهاتف النقل كنسبة من السكان، ومؤشر نوعية شبكات الهاتف النقال والبنية التحتية لها، ومؤشر مستخدمي الإنترنت كنسبة من السكان، ومؤشر النطاق الترددي الدولي الإنترنت (مؤشر على قدرة الشبكات في تحمل حجم ازدهار حركة البيانات الصادرة من داخل وخارج الحدود)، ومؤشر أمن وسلامة شبكات الإنترنت من الاختراق، وقد اتضح بتحليل التقرير تراجع ترتيب المملكة في هذا المؤشر من المرتبة (56) عام 2009 إلى المرتبة (57) عام 2010 بعد أن كان وضع المملكة أفضل بكثير في هذا المؤشر عام 2008 حيث حلت بالمرتبة (47).

§ **مؤشر بيئة الأعمال:**

من أجل تقييم مؤشر بيئة الإعمال تقوم وحدة الاستخبارات الاقتصادية بمراجعة (74) مؤشر فرعي تساعد على إعطاء صورة شاملة حالية ومستقبلية حول قدرات الدول على التجارة واستيعاب المتغيرات التقنية والتحول إلى واجهة عالمية لجذب الاستثمار خلال الفترة

2009-2013، ويتم قياس بيئة الأعمال لهذا المؤشر بشكل عام باستخدام (9) مؤشرات رئيسية لكل منها مجموعة من المؤشرات الفرعية، وهذه المؤشرات هي: البيئة السياسية العامة، بيئة الاقتصاد الكلي، الفرص السوقية المتاحة، السياسات الموجهة لتشجيع القطاع الخاص، سياسة الاستثمار الأجنبي، بيئة التجارة الخارجية ونظام سعر الصرف، النظام الضريبي، القدرة على الحصول على التمويل، سياسات وبيئة سوق العمل، وقد اتضح بتحليل التقرير أن المملكة قد تراجعت في هذا المؤشر من المرتبة (50) عام 2009 إلى المرتبة (52) عام 2010، بعد أن كانت بوضع أفضل عام 2007 وحلت بالمرتبة (47).

§ **مؤشر البيئة الثقافية والاجتماعية:**

يعتبر التقرير أن تطور المستوى التعليمي يعتبر متطلب أساسي لتمكين الفرد من استخدام والاستفادة من الإنترنت، ولذلك يقيس هذا المؤشر مستوى الأمية الحاسوبية ونظرة المجتمع للشبكات العنكبوتية واحترام المجتمع لتكنولوجيا المعلومات وتقبله ومهارات القوى العاملة الفنية وقدرتها على استخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، كما يقيس هذا المؤشر مستوى استخدام الحاسوب والإنترنت في أجهزة الحكومة والمدارس ونوعية البنية التحتية لتطبيقات الحاسوب التي توفرها الحكومة لهذه المرافق، ويتم قياس هذا المؤشر باستخدام العديد من المؤشرات الفرعية وهي عدد سنوات الدراسة، معدلات الالتحاق بالتعليم الأساسي والتعليم العالي، استخدام الإنترنت في المدارس، مستوى الريادة والإبداع وتقاس بمستوى الأنفاق على البحث العلمي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية، والمهارات الفنية للقوى العاملة، وبعد تحليل التقرير تبين أن المملكة قد تراجعت في هذا المؤشر من المرتبة (44) عام 2009 إلى المرتبة (47) عام 2010، بعد أن كانت بوضع أفضل عام 2007 وحلت بالمرتبة (41).

§ مؤشر البيئة القانونية:

يعكس هذا المؤشر الآثار المباشرة للتشريعات على استخدام تطبيقات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والصفقات التجارية وخاصة الإلكترونية منها، بالإضافة إلى انعكاس هذه التشريعات وقدرتها على توفير بيئة من المنافسة الشريفة في القطاع وحماية حرية وحقوق المستهلكين والمنتجين بأقل مستوى من البيروقراطية الحكومية وخاصة في عمليات تسجيل المشاريع أو ترخيصها والحصول على المعلومات ويتم قياس هذا المؤشر باستخدام خمس مؤشرات فرعية لكل منها وزن وأهمية نسبية محددة وهي: مؤشر فعالية الإطار القانوني، ومؤشر التشريعات التي تحكم استخدام الإنترنت ومؤشر سهولة تسجيل المشاريع الجديدة ومؤشر مستوى الرقابة على شبكات الإنترنت، ومؤشر استخدام الهوية الإلكترونية، وقد تحسن ترتيب المملكة في هذا المؤشر من المرتبة (57) عام 2009 إلى المرتبة (56) عام 2010.

§ مؤشر رؤية وسياسات الحكومة:

يعتمد هذا المؤشر على فرضية أن جاهزية الحكومة الالكترونية تساعد على تزويد المواطنين والمؤسسات بخارطة طريق واضحة لتبني التكنولوجيا لتعزيز مستوى الكفاءة والفعالية في النشاط الاقتصادي، ولذلك تعمل وحدة الاستخبارات الاقتصادية على تقييم سياسات وبرامج الحكومة في هذا المجال، وقدرتها على تحويل اقتصادها إلى اقتصاد رقمي في المستقبل، وتتم عملية التقييم من خلال معرفة مستوى توظيف الحكومة للتكنولوجيا في تقديم خدماتها العامة للمواطنين والمؤسسات بحجم أقل من الموارد، مستوى الإنفاق على الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ودوره في تحفيز الاقتصاد ككل

على تبني والاستثمار في هذا القطاع، ومستوى الوفورات المتحقق في كلفة وسعر الخدمات للمواطنين نتيجة تقديمها الكترونياً.

ويتم قياس هذا المؤشر باستخدام (7) مؤشرات فرعية وهي: مؤشر إنفاق الحكومة على الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، ومؤشر إستراتيجية التحول للاقتصاد الرقمي، ومؤشر إستراتيجية الحكومة الإلكترونية، ومؤشر المشتريات الإلكترونية، ومؤشر الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين الكترونياً، ومؤشر الخدمات الحكومية المقدمة لرجال الأعمال إلكترونياً، ومؤشر المشاركة الإلكترونية، وقد أظهر التقرير تراجع كبير في مركز المملكة في هذا المؤشر من المرتبة (37) عام 2009 إلى المرتبة (45) عام 2010.

§ **مؤشر تبني المستهلكين ورجال الأعمال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات:**

يعتمد التقرير في قياس هذا المؤشر على قاعدة تنص على أن توفر مستوى متقدم من الربط والبنية التحتية التكنولوجية، والبيئة القانونية والثقافية والاجتماعية والسياسات الحكومية الداعمة غير كافي ما لم ينعكس ذلك على مدى تقبل المستهلكين ورجال الأعمال لهذه التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم اليومية وفي مختلف النشاطات الاقتصادية، وفي ضوء ذلك يتم قياس هذا المؤشر من خلال استخدام (5) مؤشرات فرعية وهي متوسط إنفاق الفرد على الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ومؤشر مستوى تطور التجارة الالكترونية، ومؤشر استخدام الانترنت من قبل المستهلكين سواء استخدام خاص أو في عمليات الشراء، ومؤشر حصول المستهلكين على الخدمات العامة إلكترونياً، ومؤشر استخدام الإنترنت من قبل رجال الأعمال في نشاطاتهم المختلفة، وقد أظهر التقرير تراجع مركز المملكة من المرتبة (45) عام 2009 إلى المرتبة (47) عام 2010.

ملخص النتائج الرئيسية لقياس القدرة التنافسية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن

يلاحظ من خلال تحليل المؤشرات الواردة في كل من التقرير العالمي لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتقرير الجاهزية الإلكترونية وتقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية أن واقع المملكة التنافسي في هذه المؤشرات في تراجع مستمر خلال السنوات القليلة الماضية، وخاصة في المجالات الخاصة بالبنية التحتية للقطاع ومستوى انتشار خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقدرة المواطنين ورجال الأعمال على الوصول إليها وخاصة بسبب التعرفه المستمرة وتدني حجم الاستثمار في تطوير شبكة النطاق العريض في المملكة، بالإضافة إلى بيئة الأعمال المحيطة بالقطاع وخاصة ما يتعلق بارتفاع العبء الضريبي والبيروقراطية والروتين الحكومي الذي يرافق عملية تأسيس المشاريع الجديدة ومتطلباتها وضعف فعالية وكفاءة الجهاز القضائي وخاصة ما يتعلق بعملية التقاضي وفض النزاعات.

Abstract

The Impact of Competitive Strategy on Enhancing Strategic Success in the Jordanian Telecommunications and Information Technology Sector

Prepared by student
Manar Ibrahim Fraihat
Supervised
Dr. Aktham Al –Sarayrah
Professor

The Study aimed to investigate the impact of the competitive Strategy in promoting the strategic success, to achieve that the researcher developed a model to test the impact of the study independent variable which is the competitive Strategy dimensions including (the low-cost strategies, the differentiation strategies and the focus strategies) on the dependent variable which is the strategic success dimensions including (the human resources, the organizational structure, the organizational culture and the environment).

The researcher selected the Jordanian telecommunications and Information Technology sector as the study field. The population of the study consists from (the managers, manager's coordinators and the head of departments) in the three main telecommunication local Jordanian companies including (Zain, Orange & Umniah) since they are consider to have the most input and the most assimilate in the Jordanian telecommunication companies, these three companies have about (390) manager. The researcher developed a questionnaire consisted from (40) questions divided into seven main sections, at the same time the researcher used the "Cronbach Alpha" test to approve the reliability of the study questionnaire, beside testing the study hypothesis by using the using the regression analysis test, about (180) questionnaire were distributed to the three companies, (60) questionnaire for each company, (144) questionnaire were recovered, (142) questionnaire were valid for study analysis with a response rate (98.6%).

The results of the study showed that the Jordanian telecommunication companies are applying the competitive strategies dimensions (the low-cost Strategy, the differentiation Strategy and the focus Strategy) in high levels of performance, which indicate that the Jordanian telecommunication companies are care to apply the competitive strategies. At the same time the results showed that the strategic success level was moderate for most of the study dimensions, which indicate that there is a weakness in the competitive intelligence system in the Jordanian telecommunication companies.

The study recommended that it’s very important to increase the efforts in applying the competitive strategies dimensions (the low-cost Strategy, the differentiation Strategy and the focus Strategy), in the telecommunication companies. In addition to support building a complementary information system that focus on serving the client’s needs and wants besides promoting the organizational culture inside each telecom company to be the base for the success of its strategies and to reconsider the process of gathering the direct and indirect taxes from the telecommunication sector

Key Words:
Competitive strategies, low-cost strategies, differentiation strategies, focus strategies, strategic success, organizational structure, human resources, organizational culture، the environment، competitive intelligence.